

KEILA ALESSANDRA AISLENY MIRANDA DA ROSA

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE QUALIDADE ATRAVÉS DO
PROGRAMA 5S NA FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PONTIFÍCIA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.**

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista
em Gestão da Qualidade.**

**Orientadora: Prof^a Suzana L. S. P.
Cardoso**

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

A todos os professores e colegas do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade pelos ensinamentos e companheirismo durante o tempo que passamos juntos.

À Suzana pelo apoio como tutora do curso e especialmente como orientadora do projeto.

A todos os funcionários da Farmácia Universitária da PUC-PR, principalmente ao professor Mira, a Sybelle e a Vera pela oportunidade de desenvolver esse projeto na Farmácia, e especialmente à Regiane pela paciência e pelo apoio durante todo o desenvolvimento do projeto na Farmácia.

Ao Carlos Magnani, pelo apoio técnico.

À Jurema Tessari pela revisão ortográfica e gramatical.

E principalmente, ao professor João Batista pelo apoio incondicional durante todo o desenvolvimento do projeto.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
LISTA DE SIGLAS	ix
APRESENTAÇÃO	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 Objetivo Geral	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
1.2 JUSTIFICATIVAS	1
1.3 METODOLOGIA	2
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	3
2.1 QUALIDADE	3
2.1.1 Conceito	3
2.1.1.1 Dimensões da qualidade	3
2.1.2 Evolução	4
2.1.3 A Qualidade e a Saúde	6
2.2 GERENCIANDO A QUALIDADE	6
2.2.1 A Gestão pela Qualidade Total	7
2.2.1.1 Conceito	7
2.2.1.2 Histórico	7
2.2.1.3 O gerenciamento	8
2.2.1.3.1 O ciclo PDCA	10
2.2.1.3.2 Gestão com foco em resultados	11
2.2.1.3.3 As sete ferramentas da qualidade	13
2.2.4 O Gerenciamento das Pessoas	15
2.2.4.1 A qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades	15
2.2.4.2 A gestão de pessoas	16
2.3 O PROGRAMA 5S	16
2.3.1 Definição	16
2.3.2 Origens e Evolução	17
2.3.3 Os Cinco Sentos	18
2.3.3.1 <i>Seiri</i> – senso de utilização	18
2.3.3.1.1 Significado	18
2.3.3.1.2 Objetivos	18
2.3.3.1.3 Frases e comportamentos	18
2.3.3.1.4 Benefícios	19
2.3.3.1.5 Atividades práticas	19
2.3.3.1.6 Pontos de avaliação	21
2.3.3.1.7 Princípios	21
2.3.3.2 <i>Seiton</i> – senso de ordenação	21
2.3.3.2.1 Significado	22
2.3.3.2.2 Objetivos	22
2.3.3.2.3 Frases e comportamentos	22
2.3.3.2.4 Benefícios	23
2.3.3.2.5 Atividades práticas	23

2.3.3.2.6 Pontos de avaliação	24
2.3.3.2.7 Princípios	24
2.3.3.3 Seiso – senso de limpeza	25
2.3.3.3.1 Significado	25
2.3.3.3.2 Objetivos	25
2.3.3.3.3 Frases e comportamentos	25
2.3.3.3.4 Benefícios	26
2.3.3.3.5 Atividades práticas	26
2.3.3.3.6 Pontos de avaliação	27
2.3.3.3.7 Princípios	27
2.3.3.4 Seiketsu – senso de saúde	27
2.3.3.4.1 Significado	27
2.3.3.4.2 Objetivos	28
2.3.3.4.3 Frases e comportamentos	28
2.3.3.4.4 Benefícios	28
2.3.3.4.5 Atividades práticas	29
2.3.3.4.6 Pontos de avaliação	29
2.3.3.4.7 Princípios	30
2.3.3.5 Shitsuke – senso de disciplina	30
2.3.3.5.1 Significado	30
2.3.3.5.2 Objetivos	30
2.3.3.5.3 Frases e comportamentos	31
2.3.3.5.4 Benefícios	31
2.3.3.5.5 Atividades práticas	31
2.3.3.5.6 Pontos de avaliação	32
2.3.3.5.7 Princípios	32
2.3.5 Resultados	33
2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE E O 5S	33
2.5 A IMPLANTAÇÃO DO 5S	34
2.5.1 Metodologia	35
2.5.2 Fases	35
2.5.2.1 Planejamento	35
2.5.2.1.1 Comprometimento da alta administração	35
2.5.2.1.2 Sensibilização das pessoas-chave da organização	36
2.5.2.1.3 Criação de uma equipe de apoio – Gestor do 5S	36
2.5.2.1.4 Registro da situação atual	37
2.5.2.1.5 Elaboração do plano-diretor	38
2.5.2.1.6 Treinamento e apresentação do programa	38
2.5.2.1.7 Preparativos para o lançamento do programa	39
2.5.2.1.8 Dia de lançamento do 5S	40
2.5.2.2 Execução e Avaliação	40
2.5.2.2.1 Elaboração do plano de execução	40
2.5.2.2.2 Treinamento da equipe	41
2.5.2.2.3 Execução dos 3S	41
2.5.2.2.4 Avaliação dos 3S	42
2.5.2.2.5 Execução dos últimos 2S	42
2.5.2.2.6 Avaliação do 5S	43
2.5.2.3 Manutenção e melhoria do 5S	45
2.5.3 Principais Barreiras	46

2.5.3.1 A resistência	46
2.5.3.2 A falta de planejamento	46
2.6 O PROGRAMA 5S E A LEGISLAÇÃO	47
2.7 CONCLUSÃO	48
3 A EMPRESA	51
3.1 DESCRIÇÃO GERAL	51
3.1.1 Localização	51
3.1.2 Objetivos	52
3.1.3 Produtos e Serviços	52
3.1.4 Estrutura Organizacional	52
3.1.4.1 Descrição das responsabilidades de cada cargo	53
3.1.5 Estrutura Física	55
3.2 DIAGNÓSTICO	56
3.2.1 Metodologia	56
3.2.2 Avaliação da Situação Atual	56
3.2.2.1 Questionário individual da prática do 5S	56
3.2.2.2 Auditoria informal do 5S	58
3.2.2.2.1 Registros fotográficos	60
3.2.3 Considerações Finais	80
4 PROPOSTA	82
4.1 SISTEMA PROPOSTO	82
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	82
4.2.1 Estratégias de Implantação	82
4.2.2 Descrição das Etapas	82
4.2.2.1 Comprometimento da alta administração	82
4.2.2.2 Criação de uma estrutura de apoio	83
4.2.2.3 Registro da situação atual	83
4.2.2.4 Elaboração do plano-diretor	83
4.2.2.5 Treinamento e apresentação do programa	84
4.2.2.6 Preparativos para o lançamento do programa	84
4.2.2.7 Dia do lançamento	84
4.2.2.8 Elaboração dos planos de execução	85
4.2.2.9 Treinamento específico	85
4.2.2.10 Execução do senso de utilização	85
4.2.2.11 Avaliação do senso de utilização	86
4.2.2.12 Execução do senso de ordenação	86
4.2.2.13 Avaliação do senso de ordenação	87
4.2.2.14 Execução do senso de limpeza	87
4.2.2.15 Avaliação dos 3 primeiros sentidos	88
4.2.2.16 Execução do senso de saúde	88
4.2.2.17 Avaliação do senso de saúde	89
4.2.2.18 Execução do senso de disciplina	89
4.2.2.19 Avaliação dos 5 sentidos	90
4.2.2.20 Desenvolvimento, execução e monitoramento do plano de atividades ...	90
4.2.3 Atribuições de responsabilidades pela implantação	91
4.2.4 Forma de monitoramento	91
4.3 RECURSOS	93
4.3.1 Recursos Humanos	93

4.3.2 Recursos Materiais	93
4.3.3 Recursos Financeiros	93
4.4 RESULTADOS ESPERADOS	94
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E SUAS MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS	94
4.5.1 Resistência dos Funcionários	94
4.5.2 Falta de Tempo para a Realização dos Treinamentos	94
4.5.3 Dificuldades na Execução do Senso de Utilização	95
4.5.4 Dificuldades na Execução do Senso de Ordenação	95
4.5.5 Dificuldades na Execução do Senso de Limpeza	95
4.5.6 Dificuldades na Execução do Senso de Saúde	96
4.5.7 Dificuldades na Execução do Senso de Disciplina	96
5 CONCLUSÃO	97
GLOSSÁRIO	99
REFERÊNCIAS	107
DOCUMENTOS CONSULTADOS	109
APÊNDICES	110
ANEXOS	136

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	– ESQUEMA DO DESTINO DOS OBJETOS SEGUNDO O SENSO DE UTILIZAÇÃO	20
FIGURA 2	– FACHADA DA FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PUC-PR	51
FIGURA 3	– ORGANOGRAMA	53
QUADRO 1	– RESULTADO DA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA PRÁTICA DO 5S	57
TABELA 1	– RESULTADO DA AUDITORIA INFORMAL PARA CADA LOCAL AVALIADO	59
FIGURA 4	– FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – VISÃO GERAL	60
FIGURA 5	– FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – PRATELEIRA DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE HIGIENE E CORRELATOS ..	61
FIGURA 6	– FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – PRATELEIRA DE MEDICAMENTOS	61
FIGURA 7	– FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – BALCÃO DE ATENDIMENTO	62
FIGURA 8	– FOTO DA SALA DE INALAÇÃO – VISÃO GERAL	62
FIGURA 9	– FOTO DA SALA DE APLICAÇÃO DE INJETÁVEIS – PIA	63
FIGURA 10	– FOTO DA SALA DE APLICAÇÃO DE INJETÁVEIS – BALCÃO DE APOIO	63
FIGURA 11	– FOTO DA SALA DE ATENDIMENTO FARMACÊUTICO – VISÃO GERAL	64
FIGURA 12	– FOTO DA SALA DA ADMINISTRAÇÃO – EM CIMA DO ARMÁRIO	64
FIGURA 13	– FOTO DA SALA DA ADMINISTRAÇÃO – VISÃO GERAL	65
FIGURA 14	– FOTO DA SALA DE REUNIÕES/ESTUDO – MESA DE APOIO	65
FIGURA 15	– FOTO DA SALA DE REUNIÕES/ESTUDO – MESA DE REUNIÕES/ESTUDO	66
FIGURA 16	– FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – ESTANTES COM MEDICAMENTOS E MATÉRIAS-PRIMAS	66
FIGURA 17	– FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – ESTANTES COM MEDICAMENTOS E MATERIAIS DE HIGIENE	67
FIGURA 18	– FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – MESA SEM UTILIDADE EVIDENTE NO MEIO DA ÁREA DE ESTOQUE	67
FIGURA 19	– FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – MESA DO ESTOQUISTA	68
FIGURA 20	– FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA – ESTANTE	68
FIGURA 21	– FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA	69
FIGURA 22	– FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA – ESTANTE COM MATERIAIS DE EMBALAGEM	69
FIGURA 23	– FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA – ESTANTE COM MATERIAIS DE EMBALAGEM	70
FIGURA 24	– FOTO DA SALA DE DISPENSA DE MATERIAIS E LIMPEZA ..	70
FIGURA 25	– FOTO DA SALA DE DISPENSA DE MATERIAIS E LIMPEZA ..	71
FIGURA 26	– FOTO DOS VESTIÁRIOS – ARMÁRIOS	71
FIGURA 27	– FOTO DOS VESTIÁRIOS – ARMÁRIOS SEM IDENTIFICAÇÃO	72

FIGURA 28	– FOTO DO CORREDOR DOS LABORATÓRIOS	72
FIGURA 29	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - BANCADA E DESTILADOR	73
FIGURA 30	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - BANCADA	73
FIGURA 31	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - PIA	74
FIGURA 32	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - PARTE INTERNA DOS ARMÁRIOS	74
FIGURA 33	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA	75
FIGURA 34	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS – ESTANTE	75
FIGURA 35	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS – ARMÁRIO	76
FIGURA 36	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS – EQUIPAMENTOS	76
FIGURA 37	– FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS – PIA	77
FIGURA 38	– FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS VISÃO GERAL	77
FIGURA 39	– FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS BANCADA	78
FIGURA 40	– FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS FLAGRANTE	78
FIGURA 41	– FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA – BANCADA	79
FIGURA 42	– FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA – ARMÁRIO	79
FIGURA 43	– FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA	80
QUADRO 2	– RELAÇÃO ENTRE O RESULTADO OBTIDO NA AVALIAÇÃO DOS SENSOS E SEUS RESPECTIVOS CONCEITOS E CORES	92

LISTA DE SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPMF – Boas Práticas de Manipulação em Farmácias
BPMPH – Boas Práticas de Manipulação de Preparações Homeopáticas
CFF – Conselho Federal de Farmácia
CRF – Conselho Regional de Farmácia
EPI – Equipamento de Proteção Individual
GQT – Gestão para Qualidade Total
MS – Ministério da Saúde
PGRSS – Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde
POP – Procedimento Operacional Padrão
RDC – Resolução da Diretoria Colegiada
RSS – Resíduos de Serviço de Saúde
SGQ – Sistema de Garantia da Qualidade

APRESENTAÇÃO

Proposta de implantação de um sistema de qualidade através do programa 5S na Farmácia Universitária da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, visando a melhoria das condições de trabalho, facilitando o cumprimento da legislação e propiciando um ambiente positivo para posterior implementação do programa para a qualidade total.

Visa envolver professores, funcionários e estagiários, como principais agentes de desenvolvimento, que promoverão a aplicação imediata desta proposta, responsabilizando-se pela implementação dos sentidos de:

Utilização: distinguindo o necessário do desnecessário (objetos, métodos e atitudes) no local de trabalho ou estudo. Implicando no descarte dos itens desnecessários.

Ordenação: determinar de forma visível e lógica um lugar para cada objeto ou dado, para que seja encontrado facilmente quando precisar utilizar.

Limpeza: deixar limpo todo o ambiente de trabalho. No plano psicológico, significa adotar comportamentos éticos, limpos e transparentes.

Saúde: manter as condições de trabalho favoráveis à saúde física e mental, exercitando continuamente os três primeiros Sentidos.

Disciplina: exercício da força mental, física e moral utilizando instruções e autotreinamento com força de vontade, na busca da melhoria.

E por ser de simples compreensão, aplicação e capaz de produzir resultados em curto prazo, promovendo o crescimento contínuo das pessoas envolvidas, “constitui, na realidade, o alicerce para a implementação da Gerência pela Qualidade Total, preparando o ambiente para mudanças mais profundas”.

Portanto é uma filosofia extremamente necessária à aplicação do 5S, que propiciará a iniciação dos profissionais envolvidos com a Farmácia Universitária ao conceito de Qualidade, como passo fundamental para a aplicação da Gestão da Qualidade Total, adotando assim, um gerenciamento profissional centrado na eficiência, na qualidade e na eficácia organizacional para poder enfrentar os desafios deste novo milênio.

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Implantação do Programa 5S na Farmácia Universitária da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, visando projetá-la para a implantação da Gestão para a Qualidade Total.

1.1.2 Objetivos Específicos

Efetuar o diagnóstico da empresa com relação ao programa 5S.

Propor um plano de implantação do programa 5S.

Promover um plano de conscientização e treinamento de pessoal com foco na prática do 5S.

Elaborar um plano diretor para a implantação do Programa 5S.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Atualmente, a legislação sanitária vigente, que regula a atividade farmacêutica, exige o estabelecimento de um Sistema de Gestão de Qualidade nas farmácias. Tendo em vista essa necessidade, a tendência do aperfeiçoamento contínuo na gestão das empresas e a exigência dos clientes por produtos e serviços de qualidade, decidiu-se pela necessidade de implantar um sistema de gestão que vise a melhoria contínua. Esses requisitos são encontrados no programa 5S, pois ele cobre todos os aspectos do gerenciamento da rotina diária pertinentes à atividade farmacêutica; é um programa que necessita de poucos recursos para ser implantado; e acima de tudo, cria um ambiente propício para o desenvolvimento da qualidade total.

1.3 METODOLOGIA

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico da cultura do 5S na empresa, através de formulários de avaliação individual da prática do 5S, aplicados a cada funcionário, auditoria informal do 5S e análise de documentos.

A proposta de implantação do programa 5S foi baseada no diagnóstico e no levantamento bibliográfico realizados, e abrange todas as etapas a serem realizadas para a implantação do programa na Farmácia Universitária, incluindo uma proposta de cronograma.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 QUALIDADE

2.1.1 Conceito

“A qualidade é um conceito notavelmente escorregadio, de fácil visualização, mas exasperadoramente difícil de se definir.” (GARVIN, 1992, p. xii)

Não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva. A razão é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho. Ela depende basicamente de quatro fatores: a situação, o julgador, os critérios usados e as exigências e expectativas que precisam ser atendidas (MOLLER, 1999, p. 12-13).

As definições para qualidade mais difundidas são:

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.” (CAMPOS, 1992, p. 2)

“Qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal.” O enfoque básico deve ser controlar a qualidade em todas as suas manifestações. (ISHIKAWA¹, apud NOGUEIRA, 1999, p. 6)

Em resumo, CAMPOS (1992, p. 2) define que “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”.

2.1.1.1 Dimensões da qualidade

Segundo GARVIN (1992, p. 59-73) é possível identificar oito dimensões ou categorias da qualidade. São elas:

- a) desempenho - relaciona-se com as características operacionais básicas de um produto ou serviço;

¹ ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

- b) características - são as características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto ou a prestação do serviço;
- c) confiabilidade - reflete a probabilidade de mau funcionamento do produto ou da sua falha num determinado período de tempo;
- d) conformidade - pode também ser entendida como o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões estabelecidos;
- e) durabilidade - é a medida da vida útil do produto, e possui duas outras dimensões. A técnica define durabilidade como o uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente; e a econômica, o uso que se consegue de um produto antes de ele se quebrar e a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;
- f) atendimento - reflete a rapidez, cortesia e facilidade de reparo do produto ou serviço oferecido;
- g) estética - traduz-se na aparência de um produto, o que se sente com ele, qual seu som, sabor ou cheiro. Depende muito do julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais do usuário;
- h) qualidade percebida - é na realidade a percepção da qualidade, mas não a qualidade propriamente dita, tem como principal fator influente a reputação.

Essa diversidade de dimensões da qualidade explica a dificuldade de lhe atribuir um único conceito (GARVIN, 1992, p. 73).

2.1.2 Evolução

Desde os primórdios da civilização há registros da utilização dos conceitos da qualidade. Evidencia-se através da constante procura do homem pelo que fosse melhor ou o que mais se adequasse a suas necessidades.

“Como conceito, conhecemos a qualidade há milênios, entretanto só recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal. (...) Em sua forma original, era relativa e voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico.” (GARVIN, 1992, p. 3).

Grande parte das modernas abordagens da qualidade surgiram aos poucos, através de uma evolução regular e são produto de uma série de descobertas feitas principalmente no século retrasado (GARVIN, 1992, p. 3).

De acordo com GARVIN (1992, p. 3-45) é possível dividirmos a linha de evolução da qualidade em quatro eras distintas:

- a) inspeção – tem como preocupação principal a verificação, através de instrumentos de medição, visando a resolução de um problema. O departamento de inspeção é responsável pela qualidade, que se traduz na uniformidade do produto garantida através da inspeção, classificação, contagem e avaliação feita pelos profissionais da qualidade;
- b) controle estatístico da qualidade – através da utilização de instrumentos e técnicas estatísticas, visa resolver um problema através do controle. Os departamentos de produção e engenharia são os responsáveis pela qualidade. Os profissionais da qualidade devem, através da solução de problemas e da aplicação de métodos estatísticos, obter uma maior uniformidade do produto com menos inspeção;
- c) garantia da qualidade – há uma preocupação de resolver o problema com ações pró-ativas. Todos os departamentos são responsáveis pela qualidade, e o papel dos profissionais da qualidade se estende além da mensuração da qualidade, ao seu planejamento e projeto de programas e sistemas que tenham como objeto a coordenação da qualidade;
- d) gerenciamento estratégico da qualidade – o foco está em gerenciar a qualidade, com preocupação no seu impacto estratégico para a empresa e tendo em vista que a qualidade é uma oportunidade para a competitividade. A ênfase é dada às necessidades de mercado e do consumidor. Os profissionais da qualidade - através de um planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos, educação, treinamento e mobilização da organização - e a alta gerência - exercendo forte liderança – trazem a responsabilidade pela qualidade para todos da empresa.

Em resumo, a evolução da qualidade partiu da inspeção, passando pelo controle, construção e chega ao seu gerenciamento. A gestão estratégica é o atual clímax desta evolução.

2.1.3 A Qualidade e a Saúde

“A noção de qualidade está intimamente ligada às ciências da saúde. Toda a formação do profissional de saúde é orientada no sentido de melhoria – restauração da saúde do paciente ou, quando isto não é possível, melhoria das suas condições de vida, melhoria dos métodos e técnicas de tratamento, simplificação de procedimentos, obtenção de resultados melhores.” (NOGUEIRA, 1999, p. 1)

NOGUEIRA (1999) relaciona a qualidade e os serviços de saúde no Brasil da seguinte forma:

A atual situação da saúde no Brasil – o investimento na área é pequeno e os poucos recursos disponíveis são gastos de maneira inadequada – clama por modelos de gestão adequados, que otimizem os recursos aplicados, trazendo melhora da produtividade e satisfação tanto das pessoas assistidas quanto dos profissionais que atuam na prestação dos serviços de saúde.

A opção por um sistema de gestão baseado na qualidade amplia horizontes – contempla não apenas o paciente, cliente principal e razão de ser da própria existência dos serviços de saúde, mas estende o conceito de clientes aos profissionais da saúde, familiares dos pacientes, fontes pagadoras e comunidade. Deve tratar-se de um sistema completo de gestão, com foco na satisfação das necessidades dos clientes, buscando incessante e sistematicamente a melhoria de resultados. Espaço para melhoria é o que não falta. Estima-se que de 30 a 40% de todo o dinheiro investido em saúde são consumidos em desperdício, retrabalho e ineficiência pela complexidade excessiva dos processos.

2.2 GERENCIANDO A QUALIDADE

Conforme CAMPOS (1992, p. 13), “o objetivo principal de uma empresa é sobreviver no mercado através da satisfação das necessidades das pessoas.” As pessoas citadas não se limitam somente aos consumidores, mas se estendem também aos empregados, acionistas e vizinhos. Para satisfazê-las é necessário empregar os meios adequados, que são respectivamente a qualidade, o crescimento do ser humano, a produtividade e a contribuição social.

O sistema administrativo de Gestão pela Qualidade Total (GQT), aperfeiçoado no Japão por idéias americanas lá introduzidas após a Segunda Guerra Mundial, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade. Caracterizando um bom caminho para se atingir o objetivo principal de uma empresa (CAMPOS, 1992, p. 13).

2.2.1 A Gestão pela Qualidade Total

2.2.1.1 Conceito

NOGUEIRA (1999, p. 12) e CAMPOS (1992, p. 13) definem a Gestão pela Qualidade Total como sendo um sistema gerencial que tem como base o reconhecimento das necessidades das pessoas e a partir disso estabelece padrões para a satisfação dessas necessidades. Em seguida, procura assegurar que estas necessidades sejam sempre satisfeitas mantendo os padrões estabelecidos. Por fim, para garantir que o produto ou serviço prestado continue a ser necessário e desejado deve-se melhorar continuamente aqueles padrões.

“A essência do gerenciamento pela qualidade total é a busca de melhoria contínua, utilizando uma metodologia específica. Nestas condições, os serviços de saúde se tornam um campo fértil para a sua aplicação.” (NOGUEIRA, 1999)

2.2.1.2 Histórico

NOGUEIRA (1999) introduz sua dissertação do gerenciamento pela qualidade total da seguinte maneira:

O mundo tem testemunhado de alguns anos para cá um movimento constante por modernização e melhoria da qualidade, que se iniciou na indústria e vem-se alastrando a passos largos para a área de prestação de serviços. A preocupação com a qualidade está deixando rapidamente de ser um diferencial, uma opção, para se tornar um imperativo, um pré-requisito básico para a sobrevivência e a competitividade das organizações no mundo moderno.

NOGUEIRA (1999, p. 2-4) também descreve uma resumida linha de evolução do gerenciamento pelo controle da qualidade total:

- a) 1924 – Walter Shewhart utilizou métodos estatísticos e criou a primeira carta de controle. Este método tornou-se clássico para o estudo dos processos, no que diz respeito ao seu estado de controle e à sua previsibilidade;
- b) 1927 – o Dr. W. Edward Deming é apresentado a Shewhart e ambos se dedicam ao estudo da estatística e de sua influência na qualidade dos resultados dos processos;

- c) 1947 – Deming viaja para o Japão e profere uma série de palestras históricas sobre controle de qualidade, cooperando no esforço da época para a reconstrução do Japão, que se encontrava devastado após a II Guerra;
- d) 1951 – J. M. Juran publica seu clássico *Quality Control Handbook*;
- e) 1954 – o professor Juran também dá conferências no Japão. Ele é o responsável pelo agrupamento dos processos gerenciais da qualidade na trilogia de Juran ².

“Grandes contribuições foram dadas igualmente pelo professor Kaoru Ishikawa, na Universidade de Tóquio. A ele deve-se o desenvolvimento do conceito de círculos de controle de qualidade e do diagrama de causa e efeito, ferramenta fundamental para a compreensão dos processos e seus resultados.” (NOGUEIRA, 1999, p. 2).

“O aspecto humano da gestão pela qualidade total fundamenta grande parte dos seus conceitos na obra do psicólogo americano Abraham Maslow e nas suas teorias sobre a motivação e a hierarquia das necessidades humanas.” (NOGUEIRA, 1999, p. 3).

“O movimento pela qualidade no Brasil iniciou-se por volta da década de 70, tendo como pioneiros os profs. Vicente Falconi Campos e José Martins de Godoy. O caminho seguido foi mais ou menos semelhante ao de outros países: início na indústria, extensão à área de serviços e, um pouco mais tarde, especificamente ao setor de saúde.” (NOGUEIRA, 1999, p. 4)

2.2.1.3 O gerenciamento

“Para gerenciar, é essencial conhecer os processos. Resultados, bons ou ruins, não acontecem por acaso. São frutos de um processo. Qualquer produto do trabalho humano é o resultado de um ou mais processos. Podemos definir processo como um conjunto de causas que gera um determinado efeito, ou como um conjunto de meios para se chegar a um determinado fim.” (NOGUEIRA, 1999, p. 6)

² Trilogia de Juran: teoria que agrupa os processos gerenciais de planejamento, manutenção e melhoria da qualidade.

O gerenciamento pela qualidade total enfatiza o controle de processos, pois ele é absolutamente fundamental. De acordo com o professor Deming, de 85 a 95% dos problemas são resultado de falhas nos processos, e não de falhas nas pessoas. Ele encara cada problema, cada mau resultado, como uma oportunidade para melhorar; uma chance de se estudar o processo, descobrir exatamente qual foi a causa fundamental que originou aquele resultado indesejável, e atuar nessa causa, bloqueando-a, para que ela não volte a ocorrer. (NOGUEIRA, 1999, p. 7-8)

CAMPOS (1992, p.26) apresenta o controle de processo como sendo três ações fundamentais:

- a) planejamento da qualidade (estabelecimento da diretriz de controle): uma diretriz é estabelecida sobre os fins e meios de um processo e consta de: a meta, que é o nível de controle, ou seja, a faixa de valores desejada para o item de controle (fim); e o método, que são os procedimentos (meios) necessários para se atingir a meta;
- b) manutenção de padrões (manutenção do nível de controle): se todos os padrões estabelecidos na etapa anterior forem cumpridos resultarão uma qualidade padrão, um custo padrão, uma entrega padrão, um moral padrão e segurança padrão. Sempre que ocorrerem desvios deve-se: atuar no resultado para repor imediatamente o processo em funcionamento, e atuar na causa para prevenir o reaparecimento do desvio;
- c) melhoria dos padrões (alteração da diretriz de controle): a diretriz de controle deve ser constantemente alterada de tal forma a garantir a sobrevivência do processo. Quando uma diretriz de controle é alterada deve-se: alterar a meta, ou seja, alterar o nível de controle; e alterar o método, ou seja, alterar os procedimentos padrão de tal forma que o novo nível de controle seja atingido.

“Deixados sem controle, a tendência natural dos processos é de deterioração progressiva, gerando efeitos (produtos ou serviços) de qualidade cada vez pior. Para evitar que isso aconteça e manter a qualidade, é necessário colocar em ação mecanismos de controle.” (NOGUEIRA, 1999, p. 8)

2.2.1.3.1 O ciclo PDCA

Para conseguirmos controlar com êxito os processos, é preciso que lancemos mão de um método, um caminho, com ferramentas e técnicas específicas, que nos permita chegar aonde desejamos. Dentro da gestão pela qualidade total, existe o método do Ciclo PDCA, também chamado de ciclo de Shewhart-Deming, é um método para a prática do controle de processo (CAMPOS, 1992, p. 29) (NOGUEIRA, 1999, p. 8).

Ele apresenta-se sob uma forma sistemática de abordagem, constituída de um roteiro, composto de quatro fases básicas (CAMPOS, 1992, p. 29) (NOGUEIRA, 1999, p. 8):

- a) P (*Plan*) - Fase de planejamento: esta fase consiste em primeiro, estabelecer metas sobre os itens de controle. Feito isto, é preciso definir os métodos, os caminhos, de como atingir a meta desejada. Com esses dois passos, termina a fase de planejamento, e pode-se avançar para a fase seguinte;
- b) D (*Do*) – Fase de Execução: esta é a fase de execução do planejamento realizado na fase anterior. Para uma execução correta, é necessário, em primeiro lugar, educar os executantes, fornecendo a eles o conhecimento teórico de que precisam para a execução. Em seguida, é necessário treiná-los, do ponto de vista prático, para a execução do plano. Faz parte desta fase também coletar dados ao longo da execução, para serem utilizados na fase seguinte;
- c) C (*Check*) – Fase de verificação: esta é a fase de verificação dos resultados. Aqui são utilizados os dados coletados durante a fase de execução, para compará-los à meta planejada;
- d) A (*Act*) – Fase de atuação corretiva: nesta quarta fase, é preciso atuar em relação a todo o processo. Existem basicamente duas possibilidades: caso tenha-se conseguido alcançar a meta estabelecida, é necessário padronizar o método utilizado, para garantir que o resultado seja sempre aquele, toda vez que o processo for executado. A segunda possibilidade é de a meta proposta não ter sido alcançada. Neste caso, é preciso atuar

corretivamente em relação aos desvios observados: retornar à fase P, e girar novamente o ciclo, até que a meta proposta seja alcançada.

A essência da GQT está no planejamento, manutenção e melhoria dos padrões de qualidade dos produtos e serviços. O ciclo PDCA é o método utilizado para a realização de todas as três fases. (NOGUEIRA, 1999, p. 8)

2.2.1.3.2 A gestão com foco em resultados

“A decisão de se adotar o sistema de GQT em uma instituição não é simples e implica muitas vezes em profundas mudanças no estilo atual de gestão e no comportamento das pessoas, de todos os níveis hierárquicos. (...) É preciso incorporar a tal ponto os conceitos e métodos que eles passem a ser a forma natural de gerenciar o trabalho.” (NOGUEIRA, 1999, p. 91)

“Significa comprometimento com metas e resultados que garantam a sobrevivência e o crescimento da organização.” (NOGUEIRA, 1999, p. 93)

A grande dificuldade da implantação de um sistema de gestão é saber por onde começar. Não existe uma forma única nem uma receita pronta. Os passos iniciais e o cronograma de atividades vão depender da situação atual da instituição, do seu planejamento estratégico e de suas metas. É muito importante que se tenha a clareza da visão sistêmica, a gestão deverá ser abrangente e cobrir a rotina do dia-a-dia, a formulação estratégica e o desdobramento de diretrizes, a padronização, as ações de melhoria e a gestão de pessoas (NOGUEIRA, 1999, p. 93).

A linha de trabalho inicial deverá refletir as peculiaridades, necessidades mais prementes e as características de cada instituição. Tem sido cada vez mais freqüente estabelecer como ponto de partida a determinação de uma meta de sobrevivência. A partir daí, esta meta é desdobrada em todos os níveis, gerando planos de ação específicos em cada setor. A soma dos resultados de cada setor é que determinará o atingimento da meta global. Quando bem conduzida, esta atividade promove um grande alinhamento dos esforços de cada setor e uma grande sinergia e comprometimento de todos com o ‘rumo’ proposto pela direção. A este tipo de atividade dentro do sistema de gestão é chamado de Gerenciamento pelas Diretrizes. Ele é um poderoso antídoto contra o que se vê com freqüência na prática – pessoas bem intencionadas se esforçando, cada uma à sua maneira,

desarticuladamente, sem aproveitar a sinergia que resultaria de ações coordenadas e do esforço de todos numa única direção (NOGUEIRA, 1999, p. 93).

“Outra forma de iniciar a implantação do sistema de gestão é ‘arrumar a casa’, implantando o Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia.” (NOGUEIRA, 1999, p. 95). Segundo CAMPOS (1992, p. 43-45) o gerenciamento da rotina é centrado a padronização dos processos de trabalho. Isto é conseguido através do estabelecimento de macrofluxos, fluxogramas e procedimentos operacionais padrão das atividades prioritárias de cada setor e a determinação e monitorização de itens de controle (indicadores de desempenho) dos principais processos, comparando-os com as metas propostas. Trata-se de uma forma eficiente de conhecer o desempenho atual, assegurar previsibilidade dos resultados e tornar ações gerenciais seguras no sentido de garantir o atingimento de metas de manutenção ou de melhoria.

“Faz parte ainda do âmbito do gerenciamento da rotina um bom ambiente de trabalho, para o qual o Programa 5S pode ajudar significativamente, bem como o estabelecimento de um sistema de sugestões e de grupos formais para propostas de melhorias – os CCQs.” (NOGUEIRA, 1999, p. 95)

O programa 5S é um programa participativo que tem sido, na nossa experiência, uma excelente forma de se iniciar o processo de mudança, principalmente em empresas nas quais as condições físicas e de ordenação do ambiente deixem muito a desejar e se vislumbrem boas oportunidades de melhoria através da redução de desperdícios. Trata-se de um programa profundo, autêntico e simples, que estimula a constante busca da melhoria pessoal e profissional. (NOGUEIRA, 1999, p. 95).

A prática da qualidade é uma atitude. Não adianta aprender técnicas se não houver uma predisposição favorável de cada pessoa. O programa 5S consiste numa série de princípios que, quando praticados, preparam o ambiente e criam a base para a qualidade, gerando nas pessoas uma consciência e comportamentos orientados para a melhoria contínua. Suas atividades incentivam o trabalho em equipe, mobilizando os participantes a resolverem coletivamente os problemas de sua área. O impacto dessas atividades é altamente positivo, e os resultados são rápidos e facilmente visíveis. (NOGUEIRA, 1999, p. 96).

2.2.1.3.3 As sete ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho (DELLARETTI, 1996, p. 31 – 21). São elas (MALIK e SCHIESARI):

- a) **estratificação:** é o método utilizado para separar ou estratificar um conjunto de dados de modo a perceber que existe um padrão. Quando esse padrão é descoberto, fica fácil detectar o problema e identificar suas causas. A estratificação ajuda a verificar o impacto de uma determinada causa sobre o efeito estudado e ajuda a detectar um problema. Ela começa pela coleta de dados, após essa fase, deve-se procurar padrões relacionados com o tempo ou a seqüência, verificando se há diferenças sistemáticas entre os dados coletados, como por exemplo, as diferenças entre dias da semana, turnos, operadores etc;
- b) **histograma:** é uma ferramenta utilizada para registrar, cronologicamente, a evolução de um fenômeno dentro de um certo período de tempo, ou as freqüências de vários fenômenos em um momento ou período definido. É um gráfico estatístico de colunas que mostra a variação de um grupo de dados relativos a uma mesma variável, por meio da distribuição de freqüência. Nele, o eixo vertical se refere à freqüência da ocorrência, e por isso, a altura da coluna vertical é proporcional a essa freqüência. O eixo horizontal, por sua vez, mostra a característica de medida dividida em classes;
- c) **diagrama de Pareto:** é um gráfico de colunas nas quais se reflete a freqüência dos problemas. Nele, os eventos indesejáveis ou os custos ligados à qualidade e a produtividade são estratificados, de acordo com as causas ou manifestações, e organizados em ordem decrescente de importância da esquerda para a direita;

- d) diagrama de causa e efeito: também conhecido como espinha de peixe, é outra ferramenta que permite descobrir problemas que geram a má qualidade de um produto ou serviço. Ele tem o formato de uma grande seta apontando para um problema. Os ramos que saem dessa seta representam as principais categorias das causas potenciais de problemas de qualidade, e que são os 6M: máquina, matéria-prima, mão-de-obra, método, medição e meio-ambiente;
- e) diagrama de dispersão: é um gráfico que correlaciona duas características ou variáveis do tipo peso e altura, quantidade e preço, aumento de temperatura e velocidade etc, a fim de estabelecer a existência de uma relação real de causa e efeito;
- f) folha de verificação: conhecida também como lista de verificação ou *check list*, é uma ferramenta usada para o levantamento de dados sobre a qualidade de um produto ou o número de ocorrências de um evento qualquer. Uma lista de verificação bem feita leva em consideração o problema em questão e o processo utilizado para resolvê-lo. O período em que os dados devem ser coletados bem como o tempo necessário para coletá-los também deve ser considerados na elaboração de uma lista como essa;
- g) gráfico de controle: é usado para pesquisar tendências e padrões que acontecem ao longo do tempo e para monitorar um processo, verificando se ele está sob controle estatístico e indicando a faixa de variação incluída no sistema. Quer dizer, ele ajuda a descobrir se ocorreu alguma mudança significativa no processo, bem como as causas de variação no momento em que essa mudança ocorre. O gráfico de controle é uma ferramenta que ajuda a reduzir ao máximo as variações dentro de um processo. Isso porque ele permite prever a hora-a-hora, dia-a-dia ou mês-a-mês o quanto se pode produzir, e com que nível de qualidade, empregando o processo estudado. Essa ferramenta pode ser de dois tipos: gráfico de controle para variáveis quantitativas e para atributos ou características. A partir de dados do processo, obtém-se a média, o limite superior de controle e o limite inferior de controle. Esses valores

servem para indicar que um processo está fora de controle quando existem pontos fora desses limites.

Essas são as sete ferramentas mais conhecidas e usadas quando se quer tornar um processo mais eficaz, que resultará em produtos e serviços de qualidade. A decisão da escolha depende dos objetivos, da situação e das prioridades da empresa. É preciso lembrar que elas são um meio para resolver os problemas e devem ser usadas com critério e bom senso para o resultado ser o melhor possível.

2.2.4 O Gerenciamento das Pessoas

2.2.4.1 A qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam às exigências e expectativas de clientes usuários. É difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal (MOLLER, 1999, p. 17) (NOGUEIRA, 1999, p. 109).

A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade – um processo de desenvolvimento da qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos. Os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior. A qualidade em todas essas áreas conduz a uma ‘cultura de qualidade’, a qual influencia toda a empresa. E por fim, uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. (MOLLER, 1999, p. 17)

Portanto, o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade. (MOLLER, 1999, p. 17)

2.2.4.2 A gestão de pessoas

Segundo MARTINS (2002, p. 40-42, 58) a gestão de pessoa é um dos sete critérios do modelo de gestão pela excelência³, onde o sucesso da organização depende de atributos que se concentram nas pessoas. Seus conhecimentos e habilidades determinam a capacidade de produção e a qualidade dos produtos ou serviços prestados pela organização. As pessoas determinam-se a pôr seus conhecimentos e habilidades à disposição da organização na proporção de sua motivação a fazerem isso. O grau de motivação resulta de um processo de troca entre a organização e o indivíduo. Quanto maior for a “empatia”, mais se predisporá este a pôr seus conhecimentos e habilidades à disposição daquela.

As pessoas sentem-se bem sucedidas quando sentem que estão crescendo, que estão aprendendo, que estão adquirindo novas capacidades, que suas habilidades são imprescindíveis para a criação de soluções para as questões organizacionais e quando existem as oportunidades para manifestação dessas habilidades na criação de soluções. O aumento do aprendizado, quando voltado para os objetivos da organização devem estar vinculados a oportunidades de crescimento do funcionário dentro da mesma, como incentivo ao alinhamento entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (MARTINS, 2002, p. 58).

2.3 O PROGRAMA 5S

2.3.1 Definição

“O 5S é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura. Ele deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo.” (CAMPOS, 1992, p. 173)

O movimento do 5S é basicamente a determinação de organizar o local de trabalho, mantê-lo arrumado, limpar, manter condições padronizadas e a disciplina

³ Modelo de gestão pela excelência: é um modelo de gestão baseado em sete critérios, utilizados para a análise e melhoria da gestão. São eles: liderança, planejamento estratégico, foco do cliente, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos, resultados institucionais.

necessária para se realizar um bom trabalho. Sem ele de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores (OSADA, 1996).

NOGUEIRA (1999, p. 95) descreve o 5S como:

(...) um programa participativo, que tem sido uma excelente forma de se iniciar um processo de mudança, principalmente em empresas nas quais as condições físicas e de ambiente deixem muito a desejar e se vislumbrem boas oportunidades de melhoria através da redução de desperdícios. Trata-se de um programa profundo, autêntico e simples, que estimula a constante busca da melhoria pessoal e profissional.

A denominação 5S é devida às cinco atividades seqüenciais iniciadas pela letra “S”, quando nomeadas em japonês. São elas: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*. (RIBEIRO, 1994, p. 15)

2.3.2 Origens e Evolução

“5S é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais ensinam a seus filhos princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta. Depois de ocidentalizada, ficou conhecida também como *housekeeping*.” (RIBEIRO, 1994, p. 15)

“...No princípio eram 9S. Onde o nome provém de nove palavras que têm em comum a letra ‘esse’ como inicial, e nelas estão contidas as idéias a serem desenvolvidas pelo programa. Abaixo estão descritos os 9S originais e suas traduções mais comuns (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 24-25):”

- a) *Seiri* – descarte, utilização, seleção, classificação;
- b) *Seiton* – ordenação, organização, arrumação, sistematização;
- c) *Seiso* – limpeza, inspeção, zelo;
- d) *Seiketsu* – saúde, higiene, asseio, conservação, padronização;
- e) *Shitsuke* – disciplina, autodisciplina, autocontrole, educação;
- f) *Setsuyaku* – economia, redução de despesas;
- g) *Sekinin* – responsabilidade;
- h) *Shitsukoku* – persistência;
- i) *Shukan* – hábito.

Atualmente, só os primeiros cinco sentidos são utilizados, pois com o passar do tempo, os últimos quatro sentidos passaram a não ser mais utilizados por acreditar-se que as demais já seriam capazes de transmitir o conteúdo do programa (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 24-25).

“No Brasil, o mais usual é interpretar cada uma das palavras acima como sentidos, não só para ficar coerente com os ‘esses’ originais, mas também para enfatizar a idéia de mudanças comportamentais profundas que se deseja atingir.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 25)

2.3.3 Os Cinco Sentidos

2.3.3.1 *Seiri* – senso de utilização

2.3.3.1.1 Significado

Segundo os autores OSADA (1996, p. 34) e EQUIPE GRIFO (1998, p. 25) a essência do senso de utilização é a idéia de termos apenas o necessário. A chave do sucesso desse senso é saber distinguir o necessário do desnecessário e eliminar esse.

2.3.3.1.2 Objetivos

“Deve-se evitar o desperdício não só de coisas materiais, mas também do nosso próprio esforço, analisando o trabalho que realizamos e eliminando as tarefas desnecessárias.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 25)

OSADA (1996, p. 34) define os objetivos desse senso como sendo:

- a) estabelecer critérios para eliminar o desnecessário e obedecê-los;
- b) adotar o gerenciamento pela estratificação para definir prioridades.

2.3.3.1.3 Frases e comportamentos

Algumas frases típicas que visam passar a idéia do senso aos colaboradores são (SILVA, 1996, p. 36):

- a) “mantenha somente o necessário no local de trabalho”;
- b) “selecione somente o que você precisa”;
- c) “combata o desperdício”.

A EQUIPE GRIFO (1998, p. 27) destaca também alguns comportamentos que deverão tornar-se hábitos pela aplicação do senso de utilização:

- a) “se você não precisa... não adquira”;
- b) “se a pessoa não precisa... não forneça”;
- c) “antes de falar, pense e resuma”;
- d) “se está ruim... não aceite”.

São esses hábitos que possibilitarão que o esforço do senso de utilização não se perca. (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 27)

2.3.3.1.4 Benefícios

Alguns dos benefícios da aplicação desse senso destacados por SILVA (1996, p. 36) e EQUIPE GRIFO (1998, p. 28) são:

- a) liberação do espaço físico;
- b) diminuição de acidentes;
- c) diminuição de custos de manutenção;
- d) reutilização e reciclagem de recursos;
- e) melhoria do ambiente de trabalho.
- f) re-alocação de pessoas que não estejam sendo bem utilizadas;
- g) combate ao excesso de burocracia.

2.3.3.1.5 Atividades práticas

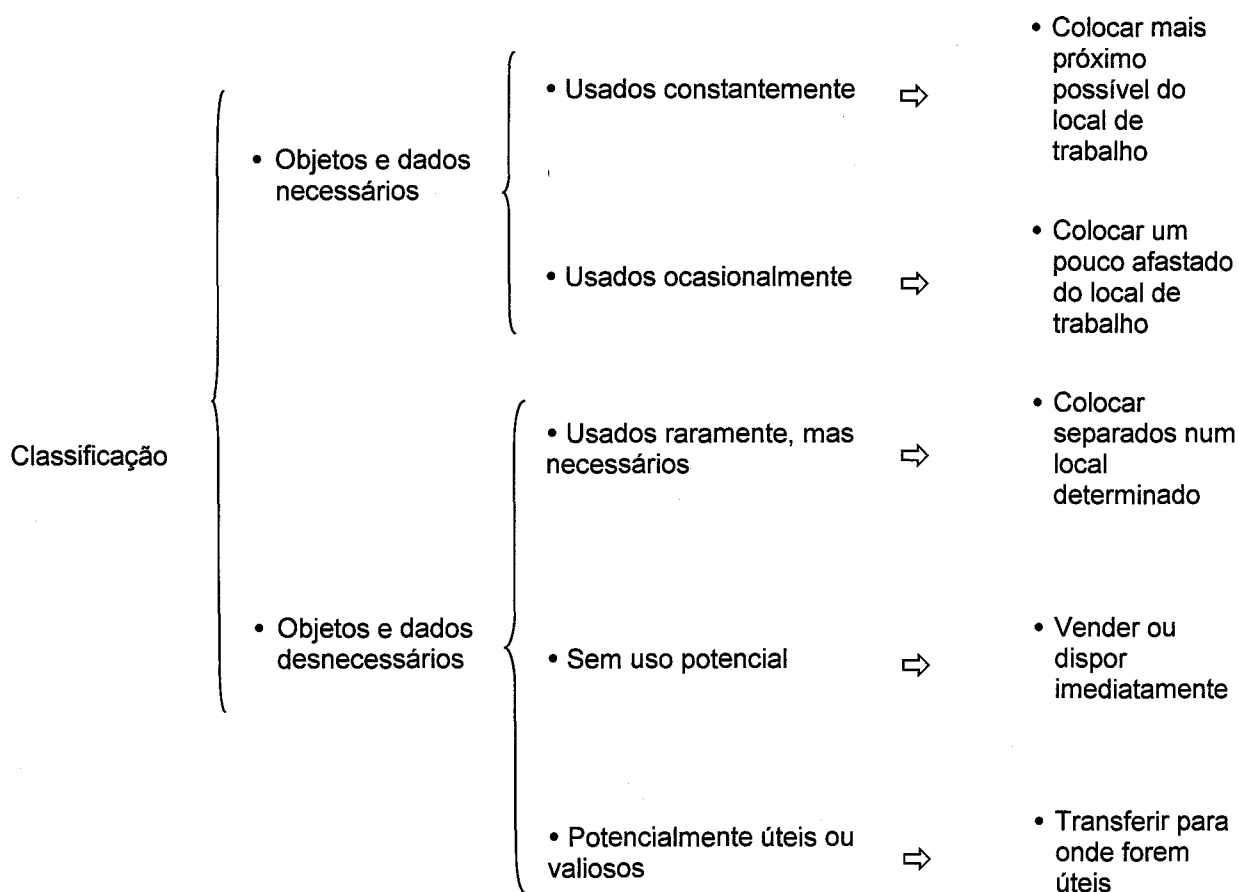
OSADA (1996, p. 34, 36), SILVA (1996, p. 39-40) e EQUIPE GRIFO (1998, p. 28) ressaltam algumas das atividades práticas típicas do senso de utilização:

- a) promover o dia da limpeza, quando todos devem separar os itens desnecessários para a execução das suas tarefas;
- b) eliminar o que não é necessário com base na utilidade dos objetos e dar um destino adequado a eles;
- c) tratar das causas da sujeira, dos vazamentos e das dispersões;

- d) corrigir defeitos e danos;
- e) compartilhar com os demais colaboradores os materiais, ferramentas, ou outros itens necessários para o desenvolvimento dos trabalhos;
- f) praticar o *Kaizen*⁴ e a padronização baseados nos aspectos fundamentais.

SILVA (1996, p. 39) ilustra a etapa inicial de aplicação do senso de utilização com uma classificação da necessidade de objetos e dados, sua frequência de uso e seu destino, conforme mostra o figura 1:

FIGURA 1 – ESQUEMA DO DESTINO DOS OBJETOS SEGUNDO O SENSO DE UTILIZAÇÃO



FONTE: SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. p. 39

⁴ *Kaizen* – palavra japonesa que se refere à prática da melhoria contínua por meio de pequenas mudanças, utilizando-se de métodos, técnicas e da criatividade das pessoas no seu próprio setor de trabalho, em quaisquer níveis hierárquicos, sem maiores investimentos. (MARTINS, 2002, p. 52)

2.3.3.1.6 Pontos de avaliação

A seguir estão listados alguns pontos de reflexão que norteiam a avaliação da implantação desse senso, de acordo com SILVA (1996, p. 40):

- a) equipamentos e materiais desnecessários;
- b) adequação das informações;
- c) burocracia;
- d) disponibilidade operacional dos equipamentos;
- e) utilização do tempo;
- f) desperdício no dia-a-dia;
- g) existência de padrões operacionais.

2.3.3.1.7 Princípios

OSADA (1996, p. 26-27) relaciona o senso de utilização com dois princípios básicos, a saber:

- a) gerenciamento pela estratificação: em todas as diferentes teorias de como organizar-se, o primeiro passo é separar as coisas e agrupá-las pela sua ordem de importância. Devem-se criar estratos de importância e implementar o gerenciamento pela estratificação. O diagrama de Pareto e até mesmo o controle de estoque são formas de organizar e determinar a importância e a urgência das coisas;
- b) descoberta e tratamento das causas: é importante fazer uma limpeza geral e jogar fora o lixo acumulado, então descobriremos porque as coisas ficaram tão ruins e chegaremos à raiz do problema. Descobrendo as causas, fica muito mais fácil tratá-las.

2.3.3.2 *Seiton* – senso de ordenação

“Após a implementação do 1º senso, ficamos no nosso ambiente de trabalho com apenas aquilo que é necessário para o bom desempenho das nossas tarefas. O próximo passo é definir um arranjo simples, que permita obter prontamente o que for requisitado.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 29)

2.3.3.2.1 Significado

De acordo com EQUIPE GRIFO (1998, p. 29) e OSADA (1996, p. 34) “Arrumar simplesmente não basta.” Deve haver uma metodologia para garantir a máxima eficiência da arrumação, isto é, definir um arranjo simples que permita obter apenas o que você precisar e quando precisar.

2.3.3.2.2 Objetivos

Alguns objetivos desse senso são destacados por OSADA (1996, p. 34):

- a) ambiente de trabalho arrumado;
- b) layout e arrumação eficientes (incluindo qualidade e segurança);
- c) aumento da produtividade através da eliminação do tempo gasto procurando as coisas.

2.3.3.2.3 Frases e comportamentos

Algumas frases que exprimem os comportamentos a serem desenvolvidos no senso de ordenação são (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 29) (SILVA, 1996, p. 42):

- a) “mantenha cada coisa no seu lugar”;
- b) “um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar”;
- c) “deixe tudo à vista”;
- d) “encontre em 30 segundos”;
- e) “abriu... feche”;
- f) “acendeu... apague”;
- g) “ligou... desligue”;
- h) “desarrumou... arrume”;
- i) “usou... procure deixar como estava antes do uso”;
- j) “precisou... deixe fácil de acessar”.

2.3.3.2.4 Benefícios

Os principais benefícios destacados por EQUIPE GRIFO (1998, p. 30) e SILVA (1996, p. 43) decorrentes da prática do senso de ordenação são:

- a) ambiente de trabalho mais agradável;
- b) economia de tempo;
- c) diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária;
- d) diminuição do estresse por buscas mal sucedidas.
- e) melhoria do fluxo de pessoas e materiais;
- f) diminuição de acidentes.

2.3.3.2.5 Atividades práticas

EQUIPE GRIFO (1998, p. 29-30) OSADA (1996, p. 34, 36) SILVA (1996, p. 43-44) citam como atividades práticas típicas da prática desse senso:

- a) um lugar diferente para cada objeto e cada objeto em seu lugar; identificar o conteúdo de estantes e armários;
- b) identificar todos os locais e recursos de forma bem visível;
- c) dispor os itens de acordo com a frequência de uso, por exemplo:
 - colocar ao alcance da mão o que se usa toda hora;
 - colocar próximo ao local de trabalho o que se usa todo dia;
 - colocar no almoxarifado o que se usa toda semana;
 - colocar à disposição o que não tem uso previsível.
- d) expor visualmente todos os pontos críticos, tais como locais perigosos, partes de máquinas que exigem atenção especial etc;
- e) padronizar a nomenclatura dos objetos;
- f) utilizar sistema de cores para facilitar a identificação;
- g) identificar documentos com numeração apropriada, incluindo nome do respectivo arquivo para aqueles gerados por computador;
- h) praticar o sistema FIFO (*First In First Out*, o primeiro que entra é o primeiro que sai) para a estocagem de produtos;
- i) estocagem e recuperação em trinta segundos;
- j) eliminação de tampas e cadeados;

2.3.3.2.6 Pontos de avaliação

De acordo com SILVA (1996, p. 44) alguns pontos principais de avaliação do senso são:

- a) *layout* das instalações;
- b) *layout* dos equipamentos;
- c) sistema de guarda de ferramentas;
- d) sistema de informações gerenciais;
- e) arquivos;
- f) comunicação visual;
- g) desobstrução de corredores e passagens;
- h) existência de coisas fora do lugar;
- i) delimitação clara de responsabilidade por área.

2.3.3.2.7 Princípios

O princípio que rege a prática do senso de ordenação segundo OSADA (1996, p. 28-29), é:

- a) **estocagem funcional:** a estocagem começa por um estudo detalhado e exaustivo de eficiência. Não basta pensar apenas na eficiência, também é preciso considerar outras coisas, tais como qualidade e segurança também devem tomar parte na escolha do melhor *layout*, ou seja, o mais funcional. Partindo do gerenciamento pela estratificação, o princípio da arrumação busca formular regras que governem a estratificação. O objetivo final desse processo de arrumação é permitir o acesso a um determinado item na quantidade desejada, quando e onde desejar. E a chave para conseguir isso é perguntar-se o que, quando, onde, por que, quem e como para cada item. Para isso, devemos decidir com que frequência utilizamos as coisas e dar-lhes um destino adequado:
 - o que não usamos: jogamos fora;
 - o que não usamos, mas queremos ter à mão, caso seja preciso: mantemos como itens de reserva;

- o que usamos apenas com pouca frequência: guardamos em algum lugar bem distante;
- o que usamos às vezes: guardamos no local de trabalho;
- o que usamos com frequência: guardamos no local de trabalho ou carregamos conosco.

2.3.3.3 *Seiso* – senso de limpeza

2.3.3.3.1 Significado

O senso de limpeza deve ser encarado como uma forma de inspeção. Se ela for feita de forma sistemática, possibilitará a detecção e correção de falhas nos equipamentos, quando elas ainda são muito pequenas. Além de ter como objetivo encontrar as causas, esse senso também se presta a eliminar as causas da sujeira e do mau funcionamento dos equipamentos (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 31) (OSADA, 1996, p. 35).

2.3.3.3.2 Objetivos

Os principais objetivos do senso de limpeza são (OSADA, 1996, p. 35):

- a) eliminação total do lixo e da sujeira;
- b) compreender que limpeza é inspeção;
- c) descobrir os pequenos problemas, através de inspeções de limpeza;
- d) grau de limpeza compatível com suas necessidades.

2.3.3.3.3 Frases e comportamentos

Os hábitos que devem ser criados e algumas frases típicas desse senso estão expressas por EQUIPE GRIFO (1998, p. 31) e SILVA, 1996, p. 47, como sendo:

- a) “jogue limpo”;
- b) “atenção a detalhes”;
- c) “não sabe consertar... chame quem o saiba”;

- d) “enquanto estiver limpando... escute o barulho, sinta a temperatura”;
- e) “mais importante do que limpar é não sujar”;
- f) “ser limpo é estar limpo”;
- g) “limpeza é educação”.

2.3.3.3.4 Benefícios

Alguns benefícios do senso de limpeza são (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 33) (SILVA, 1996, p. 47):

- a) melhoria do ambiente de trabalho;
- b) sentimento de bem-estar dos empregados;
- c) melhoria do moral dos colaboradores;
- d) possibilidade de detectar precocemente falhas nos equipamentos;
- e) aumento da vida útil dos equipamentos;
- f) prevenção de acidentes;
- g) sentimento de excelência transmitido aos clientes;

2.3.3.3.5 Atividades práticas

Algumas ações a serem realizadas para a implementação do senso são (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 32) (OSADA, 1996, p. 35, 36) (SILVA, 1996, p. 47-48):

- a) utilizar a limpeza como forma de inspeção;
- b) deixar paredes livres de desenhos e/ou cartazes desnecessários à boa execução das tarefas de cada um;
- c) eliminar as causas da sujeira;
- d) limpar até os locais que não são observados pela maioria das pessoas;
- e) cada um deve ser responsável pela limpeza da sua estação de trabalho;
- f) limpeza e clareza na comunicação;
- g) execução de inspeções de limpeza e solução para pequenos problemas.

2.3.3.3.6 Pontos de avaliação

De acordo com SILVA (1996, p. 48) existem alguns pontos que devem ter especial atenção quanto à avaliação da implantação do senso de limpeza, como por exemplo:

- a) os banheiros;
- b) as áreas comuns;
- c) o piso;
- d) os equipamentos;
- e) o vestuário dos empregados;
- f) o comportamento (não sujar).

2.3.3.3.7 Princípios

O princípio base do senso de limpeza é o de utilizar a limpeza como forma de inspeção.

“Além de manter limpos o local e o equipamento, a limpeza traz outros benefícios. Cria também uma oportunidade de inspeção. Até os locais que não estão sujos precisam ser verificados e inspecionados. Quando a limpeza é feita corretamente, tudo passa a funcionar melhor; por isso dissemos que limpar é inspecionar.” (OSADA, 1996, p. 29)

A limpeza tem um grande impacto sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança, o moral e todos os outros aspectos operacionais. É o componente que merece maior atenção. Por essa razão, um dos objetivos do movimento dos 5S é eliminar totalmente o lixo e a sujeira e os pequenos defeitos e erros nos pontos-chave de inspeção (OSADA, 1996, p. 30).

2.3.3.4 *Seiketsu* – senso de saúde

2.3.3.4.1 Significado

“Este senso é caracterizado pelo conjunto de atividades necessárias para assegurar a manutenção dos 3S iniciais. Acrescentando-se ainda a preocupação

com a saúde pessoal dos colaboradores no nível físico, mental e emocional, e os aspectos relacionados com a poluição ambiental.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 33)

2.3.3.4.2 Objetivos

Os objetivos do senso de saúde são (OSADA, 1996, p. 35):

- a) manter as coisas organizadas, arrumadas e limpas, incluindo os aspectos pessoais e os relacionados à poluição;
- b) motivar o gerenciamento visual, para revelar as anormalidades;
- c) desenvolver padrões de gerenciamento para manutenção dos 5S.

2.3.3.4.3 Frases e comportamentos

Nesse senso, deseja-se sistematizar comportamentos do tipo (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 34) (SILVA, 1996, p. 50):

- a) não sabe como funciona, não mexa;
- b) é prejudicial, não faça;
- c) não está de acordo, esclareça.
- d) mantenha um ambiente agradável e seguro;
- e) esteja atento às condições de segurança e saúde;
- f) trabalhe seguro;
- g) mantenha-se saudável.

2.3.3.4.4 Benefícios

Os principais benefícios desse senso, destacados por EQUIPE GRIFO (1998, p. 34) são:

- a) melhoria das condições de higiene;
- b) melhoria do moral e saúde dos colaboradores;
- c) melhoria do relacionamento interpessoal;
- d) melhoria da segurança no trabalho;
- e) melhoria da produtividade.

2.3.3.4.5 Atividades práticas

EQUIPE GRIFO (1998, p. 34-35), OSADA (1996, p. 35,37) e SILVA (1996, p. 51) destacam como atividades prática típicas do senso de saúde:

- a) ter os 3S iniciais implementados além de trabalhar para mantê-los e melhorá-los;
- b) difundir material educativo sobre saúde em geral;
- c) incentivar a prática de esportes;
- d) detectar e promover ações preventivas;
- e) utilizar ferramentas para manutenção da padronização;
- f) implementar codificação por cores, inclusive destacando as cores de advertência;
- g) prevenir ruídos e vibração;
- h) promover a arrumação do tipo “posso encontrar isso de olhos fechados”;
- i) adotar placas indicadoras;
- j) implantar marcos de inspeção.

2.3.3.4.6 Pontos de avaliação

Segundo SILVA (1996, p. 53) alguns pontos relevantes para a avaliação do senso são:

- a) comparação de situação atual em relação aos sentidos de utilização, ordenação e limpeza;
- b) condições de iluminação;
- c) ruído e vibração;
- d) temperatura;
- e) cuidado com materiais tóxicos, voláteis e/ou explosivos;
- f) outras fontes de perigo para a saúde;
- g) promoção de atividades práticas e educacionais em relação à saúde;
- h) comportamento das pessoas com relação à própria saúde.

2.3.3.4.7 Princípios

OSADA (1996, p.31-32) destaca o princípio do gerenciamento visual através do gerenciamento pelas cores como um pilar do senso de saúde.

O gerenciamento pelas cores (ou gerenciamento pela codificação das cores) tem sido usado para a criação de um ambiente mais propício ao trabalho. Cada vez mais pessoas que fazem trabalho manual estão optando por roupas brancas ou de cores claras. E, como a sujeira aparece mais rápido nessas roupas, elas funcionam prontamente como um indicador de limpeza. Realçam a necessidade de criatividade e ação. Do ponto de vista do homem, a higiene tem desdobramentos que vão muito além da fábrica, estendendo-se também ao ambiente. Os 5S precisam ser aplicados a borrifos de óleo, poeira, ruído, solventes, substâncias tóxicas e muitas outras coisas encontradas no local de trabalho, a fim de garantir que não o prejudiquem e ao ambiente como um todo. Algumas empresas colocam plantas no local de trabalho, o que mostra seu espírito admirável (OSADA, 1996, p.31-32).

2.3.3.5 *Shitsuke* – senso de disciplina

2.3.3.5.1 Significado

“Só com disciplina conseguimos transformar maus hábitos em bons hábitos. Essa troca de padrões requer muita perseverança e paciência. O 5S exige mudanças de comportamento e sem disciplina elas certamente não vão ocorrer.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 34)

Segundo OSADA (1996, p. 35) possuir senso de disciplina é fazer naturalmente a coisa certa.

2.3.3.5.2 Objetivos

Os objetivos desse senso são (OSADA, 1996, p. 35):

- a) a participação total no desenvolvimento de bons hábitos e locais de trabalho que sigam as regras;

- b) comunicação e retorno como rotinas diárias.

2.3.3.5.3 Frases e comportamentos

“O hábito que se deseja criar é ‘prometeu... assuma’. A consequência disso é um maior respeito mútuo e comprometimento dentro da empresa. Isso é fundamental para o sucesso, porque o resultado do trabalho de qualquer empresa é fruto do coletivo.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 35)

SILVA (1996, p. 56) destaca algumas frases que ilustram o senso:

- a) tome a iniciativa;
- b) cumpra os padrões técnicos e éticos da organização;
- c) pense por si mesmo;
- d) pratique os 4S;
- e) melhore sempre.

2.3.3.5.4 Benefícios

EQUIPE GRIFO (1998, p. 35-36) destaca como benefícios do senso de disciplina:

- a) conscientização sobre a importância da administração participativa;
- b) melhoria no relacionamento dos colaboradores;
- c) diminuição de acidentes devido ao cumprimento das normas de segurança;
- d) aumento da liberdade com responsabilidade dos colaboradores.

2.3.3.5.5 Atividades práticas

Algumas ações a serem realizadas para a implementação do senso (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 34-35) (OSADA, 1996, p. 35, 37) (SILVA, 1996, p. 57-58):

- a) compartilhar missão, visão e princípios fundamentais;
- b) 5S's em um minuto;
- c) elaborar normas e procedimentos de maneira clara e concisa, para não gerar dúvidas de entendimento;

- d) não ser tolerante com erros: deixar passar em branco qualquer não-conformidade e não dar a oportunidade para que a mesma seja corrigida e não mais repetida;
- e) tomar providências no menor espaço de tempo possível quando algo der errado;
- f) saber colocar-se no lugar do outro;
- g) gerenciamento do espaço comum;
- h) ser rigoroso com o cumprimento de horários;
- i) melhorar as comunicações em geral;
- j) educar para a criatividade;
- k) atribuir responsabilidades e dar autoridade;
- l) criar um clima de confiança, amizade e solidariedade;
- m) ter paciência e perseverança na educação e treinamento.

2.3.3.5.6 Pontos de avaliação

Os principais pontos de avaliação para a implantação do senso de disciplina destacados por SILVA (1996, p. 60) são:

- a) cumprimento dos padrões técnicos e éticos;
- b) relações humanas em geral;
- c) entusiasmo dos membros da organização com suas atividades;
- d) interesse pelo melhoramento contínuo;
- e) percepção que o empregado tem da organização;
- f) itens de monitoramento como: absenteísmo, cumprimento de acordos, iniciativa de auto-desenvolvimento, iniciativa para identificar e resolver problemas, índice de participação espontânea em equipes de trabalho.

2.3.3.5.7 Princípios

OSADA (1996, p. 32-33) ensina que a disciplina é o primeiro dos 5S. Ter como princípios a formação de hábitos e ter um local de trabalho disciplinado define a essência do senso de disciplina.

A palavra *shitsuke* foi usada originalmente para designar o alinhavo que se faz no quimono, antes de costurá-lo definitivamente. Como o trabalho do alfaiate antes de provar a roupa. Nesse sentido, a vista dessa forma, é preciso esclarecer que a disciplina é algo que aprendemos com o objetivo de facilitar a vida. É a base da civilização. O mínimo necessário para que a sociedade funcione. E, por este motivo, disciplina não deve ser relegada ao fim da fila dos 5S, nem tampouco deixada de lado (OSADA, 1996, p. 32).

2.3.5 Resultados

Os 5S talvez não apresentem resultados drásticos, mas apresentam resultados através: de formas mais convenientes de trabalho, da diminuição do tempo de manutenção, de trabalhadores que se orgulham do que fazem e de uma maior produtividade e qualidade, pois quem se importa com o que faz realiza um trabalho melhor. (OSADA, 1996)

Os benefícios decorrentes da implantação do programa são inúmeros, dentre eles pode-se destacar (NOGUEIRA, 1999, p. 98):

- a) utilização racional de materiais e recursos humanos;
- b) simplificação de procedimentos;
- c) diminuição da fadiga;
- d) melhoria da imagem da instituição perante os clientes;
- e) diminuição dos riscos de acidentes;
- f) colaboradores comprometidos e desejosos de crescer, tanto no trabalho quanto como seres humanos totais.

2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE E O 5S

RIBEIRO (1994, p. 11) fundamenta o uso do programa 5S para a obtenção da qualidade total:

Uma das maiores dificuldades que as empresas encontram para a implantação efetiva da gestão para a qualidade total é a mudança de cultura em todos os seus níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca da excelência dos seus processos. No Brasil, este fenômeno é agravado pelas deficiências educacionais da população. Através de cinco atividades básicas e de simples aplicação, denominadas de 5S, tornam-se possíveis

mudanças de comportamento e atitude das pessoas, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente propício à obtenção da qualidade total.

“Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornam uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da qualidade total.” (RIBEIRO, 1994, p. 15)

“O programa 5S é considerado base fundamental para a implementação de outros projetos mais complexos relacionados com a Gestão pela Qualidade Total, tendo em vista que ele é uma oportunidade inigualável para obter o comprometimento dos colaboradores. E comprometimento, quando se inicia qualquer empreitada nessa área, é fator crítico de sucesso.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 23)

2.5 A IMPLANTAÇÃO DO 5S

“A inteligência humana mostra os três primeiros sentidos como um método ideal para o dia-a-dia, e os dois últimos sentidos funcionam como mecanismos da educação da vontade.” (EQUIPE GRIFO, 1998, p. 25)

É importante ressaltar que os cinco sentidos constituem um sistema cujas partes estão entrelaçadas. O principal é pensar em termos de despertar nas pessoas uma consciência ou um senso de qualidade em sentido amplo; o que se faz mediante a reflexão, seguida de ação, de forma a repercutir positivamente na vida de cada um (SILVA, 1996, p. 105).

A prática mostra que as primeiras ações são equivalentes a uma faxina geral, onde se praticam, intensamente, os sentidos de utilização, ordenação e limpeza. Após a faxina geral, onde todos os sentidos estiverem em ação, prossegue-se com o refinamento dos sentidos de utilização e ordenação, permeados pelo senso de limpeza. Em seguida, o movimento direcionado para o senso de saúde deve reforçar a identificação e eliminação das condições inseguras de trabalho, além da saúde pessoal (SILVA, 1996, p. 105-106).

Quanto ao senso de autodisciplina, espera-se que ele tenha sido ressaltado o tempo todo, de forma bastante sutil. Não existe um momento de implantá-lo, já que ele é fruto da educação continuada (SILVA, 1996, p. 106).

“É importante pensar no 5S como um movimento permanente para identificar e resolver problemas no local de trabalho, tornando-o agradável, seguro e um ‘espelho que reflete a imagem da organização’.” (SILVA, 1996, p. 107)

2.5.1 Metodologia

Segundo vários autores, a metodologia utilizada para a implantação do Programa 5S é o ciclo PDCA. Ele é o principal método, pois abrange todo o caminho que deve ser percorrido para a implantação de um programa de qualidade, ou seja, o planejamento, a execução, a avaliação e a ação corretiva.

2.5.2 Fases

2.5.2.1 Planejamento

EQUIPE GRIFO (1998, p. 39-45), RIBEIRO (1994, p. 29-90) e SILVA (1996, p. 109-138) propõem as seguintes etapas do planejamento para a implementação do programa 5S.

2.5.2.1.1 Comprometimento da alta administração

A qualidade de uma organização reflete sempre a qualidade da alta administração. A primeira evidência dessa qualidade manifesta-se nas condições de trabalho e no comportamento dos empregados.

Para dar início ao 5S ou a outro projeto qualquer de melhoria da organização, o primeiro passo é sempre o comprometimento da alta direção. É dela que deve partir a iniciativa. Isso caracteriza uma maior credibilidade do processo e garantia de disponibilização dos recursos necessários para o programa (verba para material didático, liberação dos funcionários para assistir às palestras, tempo dos gerentes para análise dos projetos de melhoria etc).

Ações a serem realizadas:

- a) elaboração de documento formal que reforce a missão da organização, a necessidade de mudança para enfrentar o novo padrão de competição e

que atinja todos os colaboradores e explique clara e sucintamente quais os objetivos pretendidos ao adotar o 5S como sistema de qualidade pessoal e base da qualidade organizacional;

- b) participação ativa no processo através da demonstração do seu próprio comprometimento com o 5S, liderando uma faxina geral no escritório central, inclusive documentando a situação anterior e posterior, para servir de exemplo.

2.5.2.1.2 Sensibilização das pessoas-chave da organização

Esta etapa é da maior importância, e deve ser deflagrada tão logo a alta administração decida implantar o 5S por toda a organização.

É importante que durante o processo de sensibilização já se tenha uma síntese da situação da organização em relação aos 5S. Dados gerais, comparados com o melhor padrão e fotos que ilustrem situações, devem ser usados para reforçar a necessidade do 5S. Geralmente as pessoas só despertam para as possibilidades de melhoria quando se vêm longe, do ponto de vista do outro.

Casos práticos mostram claramente que a sensibilização das pessoas-chave da organização é uma etapa fundamental para disseminar o espírito do 5S, numa primeira onda, previamente às ações formais geradas pelo programa formal.

O importante é conquistar o máximo de defensores obstinados do 5S e difundi-lo como um sistema de qualidade pessoal, muito além dos interesses imediatos da organização.

2.5.2.1.3 Criação de uma equipe de apoio – Gestor do 5S

Sem uma estrutura de apoio, não é possível disseminar o 5S por toda a organização. Essa estrutura começa com um coordenador competente, pois o 5S não tem geração espontânea. Normalmente fala-se em um time do 5S, mas isso só se aplica às grandes empresas; pequenas e micro-empresas necessitam somente de um Gestor do 5S.

A atividade do gestor é importante para operacionalizar as ações de implementação do programa, além de ser um suporte para as dúvidas sobre o programa.

Algumas ações que o gestor deverá executar são:

- a) assimilar o conhecimento necessário sobre o assunto a partir das fontes pertinentes;
- b) traçar a estratégia e diretrizes do programa;
- c) promover o programa por toda a empresa;
- d) levantar dados sobre o andamento do programa e propor ações corretivas para mantê-lo e melhorá-lo.

Nas organizações que já dispõem de uma estrutura montada para programas abrangentes de qualidade e de produtividade, deve-se usar essa mesma estrutura para implementar o 5S. Em alguns casos, quando as pessoas já estão muito sobrecarregadas, pode-se criar uma estrutura especial para o 5S, subordinada, entretanto, à estrutura preexistente.

2.5.2.1.4 Registro da situação atual

O registro da situação atual deve ser feito com dupla finalidade: criação de material para sensibilização inicial e registro das melhorias alcançadas para manter o movimento vivo no futuro. Isso pode ser feito com fotos, filmes e levantamentos de dados sobre os números críticos para a empresa, como: índices de acidentes, índice de absenteísmo etc. Refletir sobre a realidade atual por meio de imagens e números, num ambiente fora da área de trabalho, pode ser o toque que falta para que as pessoas comecem a mudar imediatamente.

Ações a serem realizadas:

- a) obtenção de fotos, principalmente das situações e dos locais considerados críticos;
- b) realização de vídeo para complementação dos registros.

2.5.2.1.5 Elaboração do plano-diretor

O plano-diretor do 5S tem como objetivo orientar o seu desenvolvimento por toda a organização, de forma coordenada, definindo a política, os objetivos, as metas e a estratégia. Ele deve possuir o seguinte conteúdo:

- a) citar os objetivos do 5S em relação à empresa;
- b) descrever a dinâmica do processo de implantação;
- c) definir as responsabilidades para cada atividade de promoção do 5S;
- d) citar o conteúdo do plano de execução para cada área;
- e) padronizar a sistemática de promoção do 5S, tanto na fase de implantação quanto na de manutenção;
- f) definir metas.

2.5.2.1.6 Treinamento e apresentação do programa

Para cobrar dos colaboradores uma determinada postura, é preciso que antes seja mostrado de que maneira a empresa espera que eles se comportem.

O modelo de disseminação do 5S segue, em geral, o modelo japonês de difusão da qualidade: em cascata, de cima para baixo, envolvendo todos os colaboradores da organização.

Existem muitas maneiras de se divulgar internamente o 5S. Entretanto, é crucial não fazer mais barulho do que as práticas possam sustentar para evitar o descrédito geral. Pois as decepções costumam ser muito grande, e os esforços e recursos despendidos, perdidos.

É importante a divulgação do 5S para que todos os funcionários tenham noções básicas do que é o 5S e quais os objetivos que se pretende alcançar com ele, além de iniciar um processo de educação continuada dentro da empresa.

Ações a serem realizadas:

- a) treinamento ministrado pelo próprio Gestor do 5S ou consultores externos;
- b) elaboração de materiais didáticos e de apoio, que podem ser:
 - textos simplificados para a divulgação rápida do assunto para os funcionários;

- filmes educativos;
- material específico para a distribuição no treinamento, podendo inclusive ser criada a própria cartilha da empresa para o 5S para ilustrar e facilitar a compreensão dos conceitos a serem transmitidos.

2.5.2.1.7 Preparativos para o lançamento do programa

O primeiro grande movimento se dará em relação aos sentidos de utilização, ordenação e limpeza porque, na maioria dos casos, as organizações deixaram acumular materiais inúteis, excesso de estoques, equipamentos necessitando de reparos, papéis inúteis e sujeira. Alguns autores dão o nome de “Dia do Descarte” para o início das atividades de implantação do 5S, especialmente o sentido de utilização.

O “Dia do Descarte” deve ser planejado com antecedência. Critérios para classificação dos materiais, etiquetas de identificação e local adequado para colocação dos itens disponibilizados devem ser de conhecimento de todos os participantes dessa empreitada.

As áreas de descarte devem ser escolhidas e preparadas previamente para que no dia não se estabeleça uma grande confusão ao se tentar descobrir onde colocar o material descartado. Para isso, as placas ou cartazes indicativos e os delimitadores de espaço são de grande utilidade, tornando a área de descarte organizada e possibilitando que todos os colaboradores possam visitar o local e verificar se algum dos itens disponibilizados pode ser útil no seu setor.

A identificação do material descartado por meio de etiquetas é muito útil, principalmente quando não há espaço para uma área de descarte no próprio departamento, ou quando ele está acontecendo em toda organização ao mesmo tempo e foi eleita uma área em comum para a acomodação do material disponibilizado. É necessária a confecção de etiquetas que contenham descrição e identificação do item: estado de conservação (em condições de uso, necessita de reparos, sem condições de uso), destino (almoxarifado, manutenção, liberado para troca ou venda, lixo, sucata) e departamento responsável pelo item descartado.

Objetos descartados por um departamento podem ser úteis a outro. Após o descarte, observamos que muitas das requisições de material podem ser satisfeitas

com os itens disponibilizados, eliminando assim a necessidade de compra. Um mapa de trocas bem elaborado sem dúvidas ajudará nesse trabalho.

2.5.2.1.8 Dia de lançamento do 5S

Nas empresas de pequeno porte, o dia do lançamento do 5S pode ser tomado também como o início da execução do senso de utilização. Entretanto, ele caracteriza-se por ser uma faxina geral, preparando o ambiente e as pessoas para a execução do primeiro senso.

Neste dia, as pessoas devem limpar as áreas com postura de inspeção. Elas devem ser orientadas a listar todas as condições irregulares encontradas durante esta atividade de faxina geral. Assume-se que este dia é uma extensão prática do treinamento do programa.

Após o lançamento deve-se fazer uma avaliação sobre o que aconteceu durante o lançamento. Nesta avaliação devem participar todos os funcionários envolvidos com o 5S, devem ser discutidos as dificuldades, as dúvidas, os pontos críticos etc, encontrados durante esse dia.

2.5.2.2 Execução e Avaliação

As atividades realizadas no dia de lançamento do 5S, na maioria das vezes, ocorrem na base do entusiasmo e isso não é suficiente para que as pessoas internalizem os bons hábitos. Com a prática do 5S, não se deseja mudar apenas o ambiente de trabalho nem o comportamento das pessoas temporariamente. Pretende-se mudar suas atitudes e seus valores morais. Portanto, devem ser adotadas algumas estratégias para a consolidação efetiva do 5S.

2.5.2.2.1 Elaboração do plano de execução

Enquanto o plano-diretor serve para orientar coordenadamente o desenvolvimento do 5S por toda a organização, o plano de execução visa definir a forma como o 5S será praticado nos respectivos processos que o elaboram. Neste

plano são definidas todas as etapas, os procedimentos e responsabilidades, o cronograma e as metas.

O plano de execução deve ser elaborado pelo responsável pela promoção do 5S de cada processo, ele deve conter uma apresentação da sistemática de avaliação (responsáveis, formulários e critérios de pontuação) e as seguintes etapas:

- a) delimitação de locais de trabalho – para que o 5S seja algo feito com responsabilidade individual, um plano de atividades deve ser elaborado pelo responsável de cada ambiente, e, a partir dele, orientar a sua aplicação junto às pessoas que trabalham naquele ambiente;
- b) definição de modelos – o desenvolvimento de áreas, ambientes, equipamentos e outros itens que sirvam como modelo do 5S, é de fundamental importância para se aprender e se mostrar como, em sua extensão, o 5S deve ser executado, e qual é o padrão desejado;
- c) definição de metas para os 3S – com base na avaliação feita após o lançamento do 5S, cada processo deve estabelecer suas metas com relação aos 3 primeiros S, a partir dessas metas devem ser planejadas ações para resolver pendências e implementar melhorias;

2.5.2.2.2 Treinamento da equipe

Após a elaboração, o plano deve ser discutido com todos da equipe. Esse treinamento deve ter como escopo os seguintes itens:

- a) particularidades de cada um dos 3S;
- b) delimitação de locais de trabalho;
- c) metas estabelecidas;
- d) ações de solução de problemas e implementação de melhorias;
- e) sistemática de avaliação e reconhecimento.

2.5.2.2.3 Execução dos 3S

Após o lançamento do programa, os primeiros 3S devem ser executados com maior rigor.

Execução do senso de utilização: embora na preparação e na própria realização do lançamento do 5S já tenha sido feita uma separação entre coisas necessárias e desnecessárias, algumas pendências que não foram solucionadas precisarão de uma avaliação, um plano e a execução das propostas.

Execução do senso de ordenação: esta é uma atividade de estudo do layout adequado para o ambiente e os objetos. Como os objetos desnecessários já foram descartados, resta ordenar os necessários, de forma que haja facilidade de acessá-los, deve-se aperfeiçoar a sistemática de armazenagem dos objetos, fazendo com que só seja possível colocá-los no lugar definido e na forma definida.

Execução do senso de limpeza: essa é uma etapa em que o ambiente passa por uma limpeza bem mais apurada que a realizada no dia do lançamento do 5S, à medida que a limpeza é feita pelo usuário do ambiente ou operados do equipamento, ele assume uma postura de inspetor, visando descobrir e eliminar as fontes de sujeira e detectar possíveis desgastes que se iniciam.

2.5.2.2.4 Avaliação dos 3S

Tão logo seja feito o grande movimento centrado nos 3S iniciais, deve-se fazer uma avaliação do ocorrido, capitalizar e divulgar os resultados, e planejar o futuro. A frequência de avaliação deve ser discutida e cumprida. Caso as metas não tenham sido cumpridas, devem ser revisadas, prevendo um novo prazo para atingi-las. Nesse momento se fecha um dos inúmeros ciclos PDCA.

2.5.2.2.5 Execução dos últimos 2S

Implantar os 2S restantes implica apenas uma extensão do trabalho iniciado, com ênfase em higiene, segurança do trabalho e saúde ocupacional e incentivo às iniciativas pessoais e espontâneas para fazer o que deve ser feito, ressaltando o foco no cliente.

Execução do senso de saúde: esta fase é onde se perpetua o ganho obtido nas atividades dos 3S anteriores. Esse senso é executado pela padronização e melhoria constante de tudo e de todos. Devem-se elaborar normas visando regulamentar o raciocínio do 5S, a organização estrutural, desenvolver o controle

visual etc. À medida que é praticado o senso de saúde, as normas vão se aprimorando e os ambientes ficando cada vez mais agradáveis.

Execução do senso de disciplina: resume-se no cumprimento rigoroso de tudo aquilo que foi estabelecido anteriormente (normas, procedimentos, relacionamento interpessoal). Quando a disciplina se consolida, pode-se afirmar que o mesmo aconteceu com o 5S.

2.5.2.2.6 Avaliação do 5S

Através desta avaliação, pode-se considerar que o 5S foi implantado ou simplesmente introduzido, na organização. A partir daí, ele deverá ser mantido e melhorado.

Avaliação, diagnóstico, verificação e auditoria são termos que equivalem e correspondem ao “C” do ciclo PDCA de implantação.

O procedimento de avaliação tem as seguintes finalidades:

- a) promover a integração e a comunicação entre as pessoas;
- b) gerar um clima de ajuda mútua;
- c) identificar possibilidades de melhoria;
- d) divulgar as realizações das pessoas;
- e) dar sustentação ao sistema.

As avaliações devem ser feitas com uma frequência maior no início (semanal ou quinzenal), diminuindo-se a frequência com o tempo, à medida que as pessoas incorporem os hábitos inerentes à prática do 5S.

Um plano prévio, contendo o nome dos avaliadores, a data da avaliação e outras informações, deverá ser elaborado e enviado às áreas envolvidas para que elas, além de ficarem cientes, possam manifestar eventuais objeções ao mesmo.

O instrumento de trabalho do avaliador, que determina a abrangência das avaliações, é denominado lista de verificação.

As listas de verificação, bem como a definição de critérios de avaliação, são fundamentais para a identificação de oportunidades para ações corretivas. Elas devem ser elaboradas sob medida, diretamente pelos interessados ou com a sua

participação. Dessa forma, haverá maior aceitação quanto aos resultados das avaliações e boa vontade para se tomarem as ações corretivas necessárias.

Um bom critério de avaliação não é aquele centrado no certo ou errado; péssimo ou excelente; sim e não; mas aquele que abre espaços para pontuar as pequenas, mas significativas, realizações, proporcionando oportunidades para o crescimento das pessoas.

O avaliador poderá ser um membro da alta administração ou o gerente do setor, quando informal; os responsáveis pela coordenação do 5S, quando a avaliação tiver caráter de treinamento; e as próprias pessoas integrantes das áreas a serem avaliadas, em sistema de rodízio, quando o objetivo for a auto-avaliação.

Cabe ao avaliador ser justo, razoável e comunicar-se com precisão ao conduzir uma avaliação. É necessário que uma pessoa responsável pela área acompanhe o avaliador, para esclarecê-lo quanto a eventuais dúvidas e para tornar-se ciente de suas observações. O avaliador deve estar consciente de que seu objetivo maior não é o de encontrar ou procurar irregularidades. Entretanto, caso isso ocorra, deverá, em comum acordo com seu acompanhante, registrá-la para que as devidas ações corretivas sejam providenciadas.

A melhor maneira de se preparar para uma avaliação é auto-avaliando-se. Isto porque, ao proceder desta forma, as pessoas podem antecipar e sentir o resultado de uma avaliação formal.

As pessoas integrantes das áreas a serem avaliadas deverão estar conscientes dos propósitos da avaliação e adotar um comportamento cooperativo. Devem deixar o avaliador à vontade, atender as suas solicitações e, ainda, chamar sua atenção para fatos que este possa vir a omitir. A capacidade de se criar um clima de ajuda mútua nas avaliações já é, por si mesmo, um indicador de que o espírito do 5S está sendo compreendido.

Uma cópia do relatório de avaliação, contendo eventuais não-conformidades, deverá ser entregue ao responsável pela área, imediatamente. Sugestões de ações corretivas deverão ser emitidas pelo avaliador somente se este tiver plena certeza de que trarão resultados positivos. Em caso contrário, não deverá fazê-lo.

2.5.2.3 Manutenção e melhoria

Como é de se esperar, as pessoas não conseguem manter o ímpeto inicial, pois, geralmente despende-se muita energia num curto espaço de tempo, tornando-se praticamente impossível manter o ritmo inicial.

Como manter e melhorar o 5S?

A resposta mais comum é: monte um sistema de auditoria. Ao fazer isso, observa-se um novo impulso no movimento por algum tempo; entretanto, se não for feito um esforço especial para compreender o que está acontecendo, novas decepções ocorrerão.

Algumas causas prováveis de estagnação são:

- a) os gerentes, em sentido amplo, não são gerentes;
- b) não há credibilidade nos programas da organização;
- c) houve falha na comunicação da filosofia do 5S, concentrando-se apenas na sua parte física;
- d) a organização não demonstra preocupação real com as condições de vida dos empregados;
- e) não foi montado um sistema para a manutenção do programa.

Além da verificação formal, ou auditoria, alguns artifícios têm-se mostrado muito úteis na manutenção e melhoria do 5S.

Reuniões rápidas no início do dia, durante a troca de turnos e reuniões-relâmpago durante o expediente poderiam ser promovidas no espírito do 5S.

A formação de equipes poderia ser incentivada, no espírito de se promover a cooperação, a aprendizagem ou a simples solução de problemas nos locais de trabalho.

Certificados 5S poderiam ser dados a qualquer setor, independente de qualquer premiação, que demonstrasse esforço especial de melhoria no 5S apesar das dificuldades intrínsecas associadas ao processo de trabalho. Desta forma, as pessoas sentiriam que os seus esforços foram reconhecidos e continuariam a se empenhar.

2.5.3 Principais Barreiras

2.5.3.1 A resistência

“A resistência do novo é natural e esperada. É a ameaça, medo do desconhecido. Afinal de contas, estamos falando de mudanças radicais, levando-se em consideração a realidade de um grande número de instituições de saúde.” (NOGUEIRA, 1999, p. 110)

O primeiro fator de resistência a surgir é naturalmente a desinformação. O papel da informação nesse estágio é absolutamente fundamental. Os treinamentos iniciais devem ter um tempo reservado onde as pessoas se sintam livres para expressar suas dúvidas e temores, desfazer mal-entendidos e checar impressões (NOGUEIRA, 1999, p. 110).

Outra forma comum de resistência é a postura de ‘esperar para ver’. As pessoas com este tipo de postura, em geral, já compreendem a proposta, mas não acreditam, por motivos variados, que ela vá ‘vingar’. Nestas situações, é de fundamental importância a postura dos gerentes e da alta administração da instituição, no sentido de fornecer demonstrações inequívocas de que o programa ‘é para valer’ (NOGUEIRA, 1999, p. 110).

Outro aliado fundamental com o qual precisamos contar é o tempo. Muitas das pessoas inicialmente resistentes ou relutantes, na realidade precisam de mais tempo. As mudanças pretendidas são de tal magnitude que demandam tempo para serem absorvidas e implementadas.

2.5.3.2 A falta de planejamento

Outra grande barreira ao programa é a falta de planejamento anterior à sua execução. Sem ele, as pessoas simplesmente começam a fazer “o seu próprio 5S”, sem uma sincronia com o restante da organização, e muitas vezes, até mesmo sem saber exatamente como fazer. Esse comportamento gera um caos ao invés da melhoria promovida pelo programa.

O planejamento deve ser abrangente e definir claramente as etapas a serem seguidas para a implantação do programa, além de responsabilidades e um

cronograma a ser cumprido por todos. Com isso, garante-se que o programa seja implantado com harmonia e evita que se resuma em atitudes impetuosas e isoladas.

2.6 O PROGRAMA 5S E A LEGISLAÇÃO

A legislação que rege as atividades das farmácias de manipulação e drogarias exige que elas cumpram as prerrogativas de Boas Práticas, seja de manipulação ou de dispensação.

Os três principais atos normativos que regulam essas atividades são:

- a) Resolução 328/99 – Regulamento Técnico das Boas Práticas de Dispensação de medicamentos e produtos de interesse à saúde em farmácias e drogarias (BPD): dispõe sobre as condições de infraestrutura física, equipamentos, recursos humanos e documentação, exigidas para as BPD (BRASIL, 1999);
- b) RDC 33/00 – Regulamento Técnico das Boas Práticas de Manipulação em Farmácia (BPMF) – dispõe sobre as seguintes condições exigidas para o cumprimento das BPMF (BRASIL, 2000):
 - organização e pessoal: estrutura organizacional, responsabilidade e atribuições, treinamento, saúde, higiene, vestuário e conduta;
 - infra-estrutura física: condições gerais e específicas;
 - equipamentos, mobiliário e utensílios: localização e instalação dos equipamentos, calibração e verificação dos equipamentos, manutenção, limpeza e sanitização;
 - materiais: aquisição, recebimento, armazenamento e água;
 - controle do processo de manipulação: avaliação farmacêutica da prescrição, manipulação, rotulagem, embalagem, conservação, transporte e dispensação;
 - garantia da qualidade: condições gerais, controle de qualidade, prazo de validade, atendimento à reclamação, documentação e auto-inspeções.
- c) RDC 33/03 – Regulamento Técnico para o Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde – dispõe sobre o gerenciamento de resíduos

produzidos por estabelecimentos que prestam serviço à saúde. Para isso, é exigido um Plano de Gerenciamento de RSS (PGRSS), onde devem constar as classes de resíduos produzidas pelo estabelecimento, com sua devida segregação, acondicionamento, identificação, transporte interno, armazenamento temporário, tratamento e destinação final, definidos por um conjunto de procedimentos de gestão planejados e implementados (BRASIL, 2003).

Na análise desses três atos normativos vigentes, observa-se que é exigido das farmácias e drogarias um sistema de gerenciamento bastante abrangente. Ele deve regular não somente a atividade farmacêutica da empresa, mas também, a sua organização, as condições das suas instalações, seus recursos humanos, seus resíduos gerados etc.

A integração entre uma ferramenta gerencial que propicie a execução de todos os requisitos legais e a prática da atividade farmacêutica é importante para que a empresa atue harmoniosamente. O programa 5S se encaixa no perfil da ferramenta gerencial necessária, no caso da farmácia, porque é de fácil assimilação, o custo para sua implantação é baixo em comparação com outros sistemas de qualidade, ele envolve todos os níveis hierárquicos da empresa e principalmente, ele é um grande incentivador da melhoria contínua, requisito destacado especialmente pela RDC 33/00 (BRASIL, 2000).

2.7 CONCLUSÃO

Na revisão bibliográfica foram tratados, basicamente assuntos que influenciaram na idealização do sistema de aplicação do 5S na Farmácia Universitária, como estratégia de implantação futura de um sistema gerencial, baseado em Qualidade Total.

Vale destacar que foram muitos os esforços realizados na busca de referenciais bibliográficos, que orientassem a construção deste trabalho.

Com relação aos livros encontrados, salientamos a diversidade de conceitos e citações, nos instigando a procura em outros materiais de caráter práticos.

Para tanto, realizamos pesquisa em manuais, periódicos e revistas, com o intento de conhecer o que de mais recente fora produzido acerca deste tema.

A busca por estes, pode ser considerada satisfatória, uma vez que encontramos um número razoável de publicações, abrangendo o tema.

No entanto, a grande maioria das leituras realizadas, nos demonstraram tratar-se de adoção da gestão pela qualidade, que traz consigo mudanças profundas – de postura, de filosofia de gerenciamento, maior consciência da importância do trabalho em grupo e um maior respeito pelo ser humano e sua capacidade de melhorar o seu trabalho.

Estas mudanças profundas, obviamente, não ocorrerão da noite para o dia, entretanto, resultados concretos e palpáveis começam a ser percebidos muito precocemente, a partir dos primeiros meses de implantação – simplificação de processos, diminuição do retrabalho, melhorias no ambiente físico são alguns dos resultados que podem ser percebidos em curto prazo.

O ritmo de implementação das mudanças certamente dependerá do grau de comprometimento das pessoas com a iniciativa, e do menor ou maior tempo e energia com que se dedicarão aos desafios propostos.

Temos testemunhado, ao longo dos últimos anos, que inúmeras farmácias homeopáticas e de manipulação, impulsionadas pelas exigências dos clientes, da legislação e pela própria necessidade de sobrevivência, têm atingido, em curto espaço de tempo, metas desafiadoras e ousadas. Não são resultados fáceis: são fruto da dedicação, da utilização do potencial de todos e do uso das ferramentas adequadas de um sistema de gestão eficiente.

Estas metas de melhoria estabelecidas a partir dos resultados indesejáveis atuais e de novos desafios do mercado tornam-se a matéria-prima para uma gestão eficiente, em que as ferramentas são os meios, e cujo foco central é sempre a obtenção de resultados para a instituição e seus clientes.

Esta focalização em resultados, aliada ao comprometimento da alta administração, fazem toda a diferença entre iniciativas que dão certo, possibilitando a sobrevivência e o crescimento, e as que fracassam.

Finalmente, o programa 5S é um facilitador para que a farmácia cumpra os requisitos exigidos pelas normas reguladoras vigentes. A legislação, em resumo, exige o cumprimento das chamadas Boas Práticas, seja de manipulação através da RDC 33/00 ou de dispensação pela Resolução 328/99. Portanto, como o próprio nome diz, tratam-se de boas práticas, ações que devem se tornar hábito dentro da

rotina diária da empresa. Como o programa 5S é uma ferramenta gerencial para a qualidade formador de bons hábitos, sua implantação é de grande valia para o cumprimento das boas práticas exigidas em lei. Além disso, um ato normativo recente, a RDC 33/03 exige que a farmácia tenha um plano de gerenciamento para os seus resíduos gerados. Este gerenciamento deve ser feito para dar o destino adequado ao resíduo gerado, e pode ser associado principalmente ao senso de saúde do programa 5S, pois visa principalmente manter a saúde dos funcionários e preservar o meio ambiente.

3 A EMPRESA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Farmácia Universitária da PUC-PR faz parte da estrutura do Curso de Graduação de Farmácia da Universidade e iniciou suas atividades recentemente, em dezembro de 2003.

3.1.1 Localização

Rua Marechal Deodoro 933 – Centro – Curitiba – PR

Telefone: (41) 322-2313

FIGURA 2 – FACHADA DA FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PUC-PR



3.1.2 Objetivos

A Farmácia Universitária visa proporcionar aos acadêmicos do curso de Farmácia subsídios para o aprendizado, convivência com a realidade da profissão farmacêutica e contribuir para a formação ética do profissional. Além disso, ela visa também proporcionar à população um atendimento de qualidade.

3.1.3 Produtos e Serviços

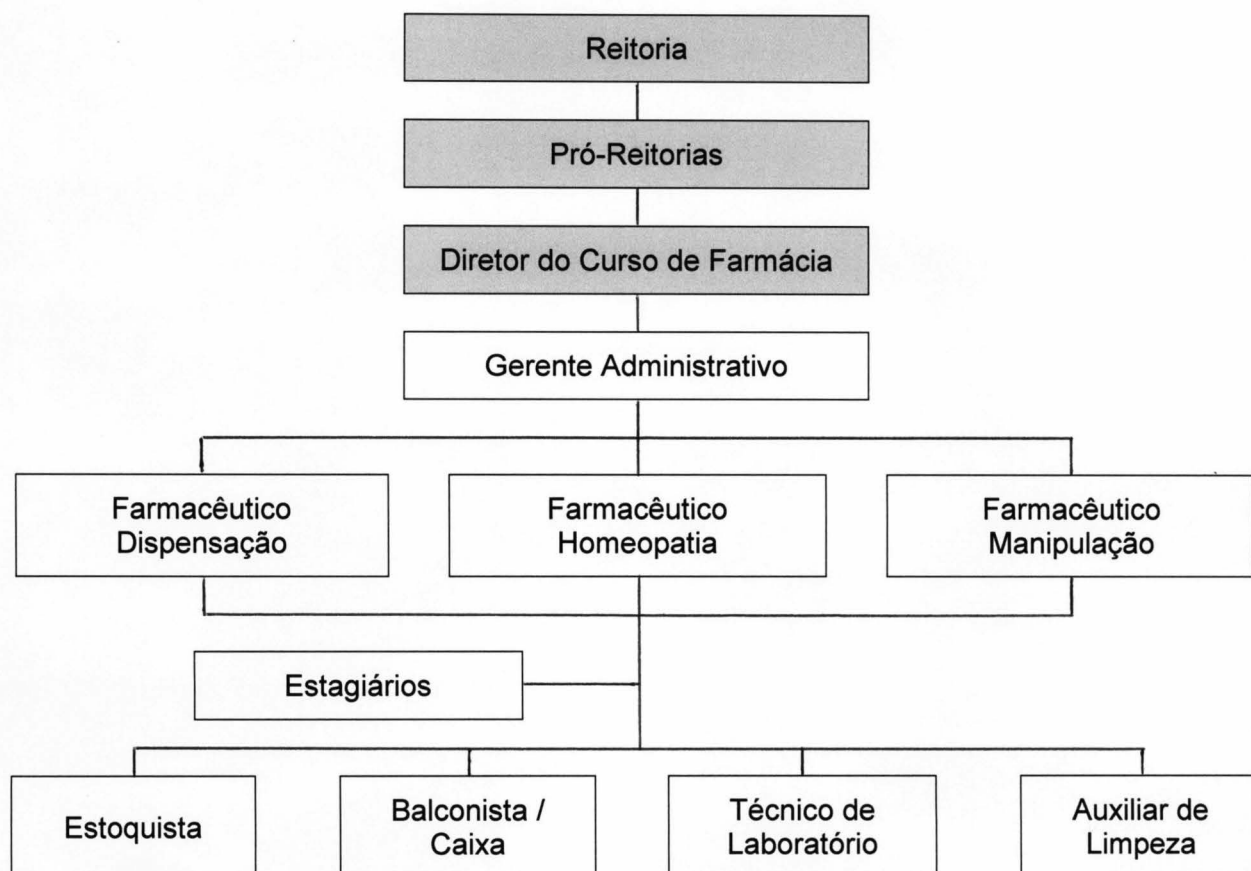
Os seguintes produtos e serviços são oferecidos pela Farmácia:

- a) dispensação de medicamentos em geral:
 - medicamentos de referência;
 - medicamentos genéricos;
 - medicamentos similares.
- b) manipulação de fórmulas alopáticas, homeopáticas e de produtos dermatológicos;
- c) atendimento farmacêutico, incluídas as atividades de aferição de pressão arterial, aplicação de injetáveis e inalação;
- d) atenção farmacêutica através do acompanhamento fármaco-terapêutico;
- e) venda de cosméticos, produtos de higiene e correlatos.

3.1.4 Estrutura Organizacional

A Farmácia conta atualmente com oito funcionários e cerca de onze estagiários, e distribuem-se conforme o organograma demonstrado na figura 3.

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA



NOTA: Os cargos hachurados fazem parte da estrutura, porém seus ocupantes não estão presentes diariamente na farmácia.

3.1.4.1 Descrição das responsabilidades de cada cargo

Gerente Administrativo – responsável pelas atividades administrativas, contábeis, financeiras, de compras e de recursos humanos da Farmácia. Sua responsabilidade maior é zelar pelo bom funcionamento das partes e do todo da empresa, fornecendo bases para o bom andamento de todos os processos internos e externos característicos da atividade comercial implicada.

Farmacêuticos – responsáveis pela aplicação de todas as normas legais; manutenção do nível de qualidade de todos os procedimentos efetuados na farmácia; representatividade perante aos órgãos governamentais; orientação aos clientes e aos profissionais médicos; análise de receituário médico; requisição de matéria-prima; atenção farmacêutica; verificação de pressão arterial, aplicação de injetáveis e nebulização; e treinamento de funcionários e estagiários. Além dessas,

eles também acumulam as responsabilidades pertinentes às seguintes especialidades:

- a) dispensação – o farmacêutico responsável pela área de dispensação é também responsável por organizar e padronizar os processos de acompanhamento farmacoterapêutico, de dispensação de medicamentos prescritos, não prescritos e medicamentos genéricos; e auxiliar nos demais laboratórios e procedimentos internos da farmácia;
- b) manipulação em homeopatia – o farmacêutico também é responsável pela farmacotécnica homeopática; conferência dos veículos alcoólicos; verificação dos processos de esterilização e controle de qualidade dos medicamentos; além de auxiliar na dispensação;
- c) manipulação em geral – o farmacêutico também é responsável por implantar e acompanhar os procedimentos operacionais nos laboratórios de dermatologia e cápsulas de maneira a assegurar garantir a qualidade de tais produtos; pelo controle em processo; auxiliar nos demais laboratórios e procedimentos internos da Farmácia; e co-responsável pelo controle de qualidade.

Estoquista – responsável pelo recebimento, conferência e estocagem de matérias-primas e embalagens; entrega de materiais requisitados; controle dos estoques mínimos; solicitação de pedidos de compras; aplicação dos procedimentos de qualidade da sua área; auxiliar no laboratório de controle de qualidade; e auxiliar na parte administrativa da farmácia.

Balconista / Caixa – responsável pelo atendimento do cliente no balcão; execução de orçamentos; encaminhamento da receita para a manipulação e entrega do produto manipulado ao cliente; análise do receituário médico, e na ocorrência de alguma dúvida contatar o farmacêutico; dispensar medicamentos; aplicar injetáveis; preparar nebulização; proceder a limpeza e organização dos balcões e prateleiras da farmácia; e responsável pela abertura e fechamento de caixa.

Técnico de Laboratório – responsável pela conferência dos dados da receita com os dados da ordem de fabricação emitidas pelo atendimento de balcão; manipulação das fórmulas; estocagem e controle dos estoques de bases; manutenção da higiene do laboratório e da qualidade dos manipulados; pesagem, fabricação e embalagem das bases e soluções intermediárias; auxiliar a

manipulação e os procedimentos da farmácia em todos os laboratórios; auxiliar ou executar a lavagem e esterilização de vidrarias de laboratório e materiais de embalagem.

Auxiliar de limpeza – responsável pela higiene e sanitização de todas as áreas da farmácia de manipulação; recolhimento e disposição do lixo; e estocagem de material de limpeza.

Estagiários – procedem ao acompanhamento de todas as atividades e processos da Farmácia; pesquisa bibliográfica de assuntos referentes à farmácia; auxílio nos procedimentos de rotina da farmácia, no setor de esterilização, estoque, laboratórios, administração e dispensação. Todas essas atividades são desenvolvidas sob a supervisão direta dos farmacêuticos.

3.1.5 Estrutura Física

A Farmácia Universitária dispõe de uma área de 341,64 m². Neste espaço estão instaladas as seguintes áreas:

- a) área de dispensação;
- b) banheiro público;
- c) sala para inalação;
- d) sala para aplicação de injetáveis;
- e) sala de atendimento farmacêutico;
- f) sala da administração;
- g) sala de reuniões/estudos;
- h) estoque de medicamentos;
- i) estoque de matéria-prima;
- j) dispensa de materiais e limpeza;
- k) vestiários e banheiros;
- l) sala de limpeza de materiais e embalagens;
- m) laboratório de controle de qualidade;
- n) laboratório de manipulação de cápsulas;
- o) laboratório de manipulação em dermatologia e de líquidos;
- p) laboratório de manipulação homeopática;
- q) casa de máquinas.

No anexo 1 encontra-se a disposição física dessas áreas da Farmácia através de sua planta.

3.2 DIAGNÓSTICO

3.2.1 Metodologia

O diagnóstico do ambiente interno foi feito através da análise da situação atual da empresa com relação ao programa 5S. Para isso, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- a) questionário individual da prática do 5S: proposto por SILVA (1996, p. 25) e disponível no anexo 2, foi aplicado aos funcionários com intuito de identificar o nível de conhecimento e a posição de cada um em relação ao 5S, além de prever possíveis dificuldades na implantação do programa;
- b) auditoria informal do 5S: realizada com apoio de formulários de verificação dos 5S adaptados de RIBEIRO (1994, p. 99-104) e disponíveis no apêndice 5, e baseada nos critérios de avaliação e pontuação propostos por RIBEIRO (1994, p. 99-104), disponíveis no anexo 3. A auditoria foi complementada pelo registro fotográfico de algumas áreas da empresa. A auditoria visa, além de obter uma noção da posição da empresa com relação ao 5S, também a identificação de locais com maior necessidade de atenção quanto à implantação do programa;
- c) análise de documentos da farmácia (manuais, instruções e procedimentos).

3.2.2 Avaliação da Situação Atual

3.2.2.1 Questionário individual da prática do 5S

O questionário “Você pratica o 5S?”, disponível no anexo 2, foi aplicado após a distribuição de um texto breve sobre os 5 sentidos e seus benefícios.

Optou-se por não colocar a identificação do funcionário, para evitar a inibição em responder o questionário. Entretanto, somente sete, dos oito funcionários retornaram-no preenchido.

Os resultados obtidos estão dispostos no quadro 1.

QUADRO 1 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA PRÁTICA DO 5S

QUESTIONÁRIO	PONTUAÇÃO	AVALIAÇÃO
Q1	64	precisa se esforçar um pouco mais
Q2	49	necessita de um 5S radical
Q3	46	necessita de um 5S radical
Q4	77	está no caminho certo, mas pode melhorar
Q5	86	está no caminho certo, mas pode melhorar
Q6	72	precisa se esforçar um pouco mais
Q7	84	está no caminho certo, mas pode melhorar
MÉDIA	68,3	precisa se esforçar um pouco mais

Analisando os dados do quadro 1, observa-se que: três pessoas têm consciência do que é o 5S, porém ainda precisam melhorar a sua prática; duas pessoas possuem uma leve noção, mas precisam se esforçar mais; e duas pessoas necessitam de uma mudança radical para chegar ao 5S pessoal. Já a média dos valores obtidos revela que as pessoas começaram a engatinhar em direção ao programa 5S, porém, ainda é necessário bastante esforço por parte de cada um e da empresa como um todo.

Na comparação das respostas para cada item do questionário, nota-se uma maior dificuldade: em relação à saúde (falta de informações e prática de hábitos saudáveis), no planejamento das ações a serem tomadas, na avaliação dos objetivos alcançados em relação aos planejados, em saber se a tarefa realizada agrega valor ao produto ou serviço prestado e nas relações interpessoais (saber ensinar, saber ouvir, saber perdoar e saber criticar e elogiar nas horas certas).

No entanto, as respostas que obtiveram maior frequência de prática pelos funcionários foram: a plena utilização dos recursos disponíveis e o convencimento pelo bom exemplo.

3.2.2.2 Auditoria informal do 5S

A auditoria informal foi realizada utilizando-se os critérios de avaliação disponíveis no anexo 3, em conjunto com os campos aplicáveis dos formulários de avaliação do 5S para os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e disciplina disponíveis no apêndice 5. O formulário específico de avaliação do programa 5S não se aplica nesta auditoria, pois ela é prévia à implantação do programa.

Os diversos locais da Farmácia foram previamente divididos em três áreas, abrangendo as seguintes salas e/ou laboratórios:

a) área de dispensação:

- área de dispensação;
- salas de inalação, de aplicação de injetáveis e de atendimento farmacêutico.

b) área administrativa:

- sala da administração;
- sala de reuniões/estudos;
- estoques de medicamentos e de matéria-prima;
- dispensa de materiais e limpeza;
- vestiários e banheiros;
- casa de máquinas.

c) área de manipulação:

- sala de limpeza de materiais e embalagens;
- laboratório de controle de qualidade;
- laboratório de manipulação de cápsulas;
- laboratório de manipulação em dermatologia e de líquidos;
- laboratório de manipulação homeopática.

A auditoria foi feita aplicando-se os formulários de avaliação dos sentidos nessas três áreas, observando-se os locais abrangidos por cada uma delas e computando os resultados de forma geral, correspondendo à avaliação da área. No quadro 2 estão relacionadas as áreas supracitadas e a sua respectiva avaliação para cada sentido.

TABELA 1 – RESULTADO DA AUDITORIA INFORMAL PARA CADA LOCAL AVALIADO

ÁREAS AVALIADAS	RESULTADOS (%)					
	UTILIZAÇÃO	ORDENAÇÃO	LIMPEZA	SAÚDE	DISCIPLINA	MÉDIA DA ÁREA
ÁREA DE DISPENSAÇÃO	65	60	80	46	55	61,2
ÁREA ADMINISTRATIVA	40	45	65	53	50	50,6
ÁREA DE MANIPULAÇÃO	75	85	85	66	85	79,2
MÉDIA DO SENSO	60	63,3	77	55	63,3	x

Com base nos dados apresentados, pode-se perceber que, em média, o sentido que possui mais dificuldade em ser realizado é o de saúde. Isso condiz com a análise individual da prática do 5S, que também obteve uma média menor para as questões relacionadas à prática do sentido de saúde. Entretanto, o sentido que obteve um melhor desempenho global foi o de limpeza, justificado pela rotina diária de limpeza de todas as áreas, principalmente a de manipulação, apesar de ainda se apresentar muito concentrada no auxiliar de limpeza.

Com relação à média obtida da avaliação dos sentidos para cada área, temos um melhor desempenho da área de manipulação, que obteve uma avaliação considerada ótima para os sentidos de ordenação, limpeza e disciplina. Já a área administrativa apresentou a menor média da avaliação dos sentidos, encontrando-se na faixa satisfatória de pontuação.

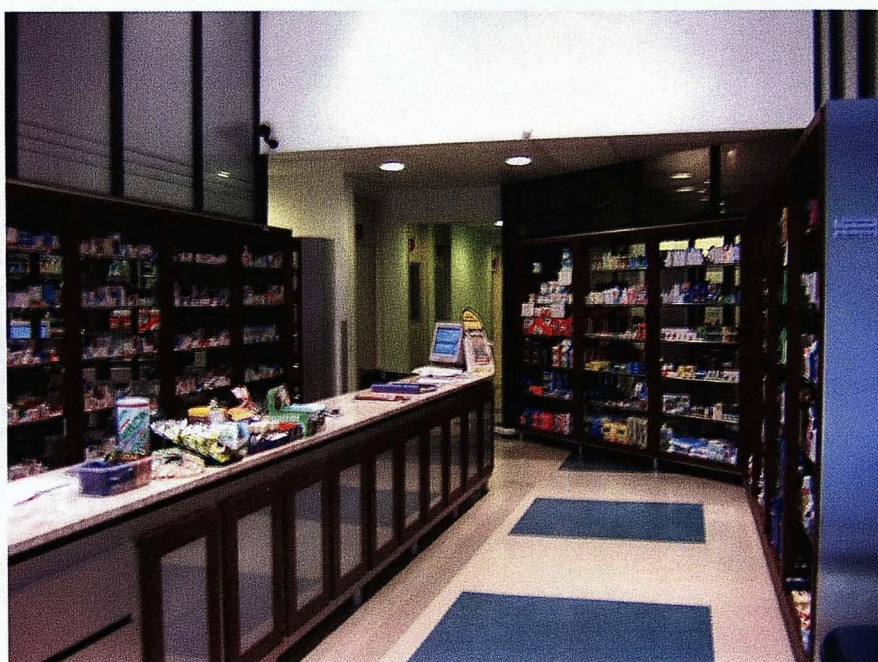
Os critérios de pontuação e faixas de níveis de resultados citadas acima serão melhor explicadas na proposta realizada no próximo capítulo, pois optou-se por avaliar o ambiente conforme as sugestões dadas para as auditorias do 5S durante e após a implantação do programa na empresa.

Na execução da auditoria, aproveitou-se para realizar alguns registros fotográficos para ilustrar as situações de cada área no escopo da auditoria e para a fase de registro da situação atual da etapa de planejamento do programa na empresa.

3.2.2.2.1 Registros fotográficos

A seguir, apresento alguns registros fotográficos das áreas auditadas, que visam destacar a situação rotineira na qual se encontram as áreas.

FIGURA 4 – FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – VISÃO GERAL



NOTA: observa-se uma boa disposição de layout, porém existem alguns materiais em cima do balcão de atendimento sem uma ordenação definida.

FIGURA 5 – FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – PRATELEIRA DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE HIGIENE E CORRELATOS



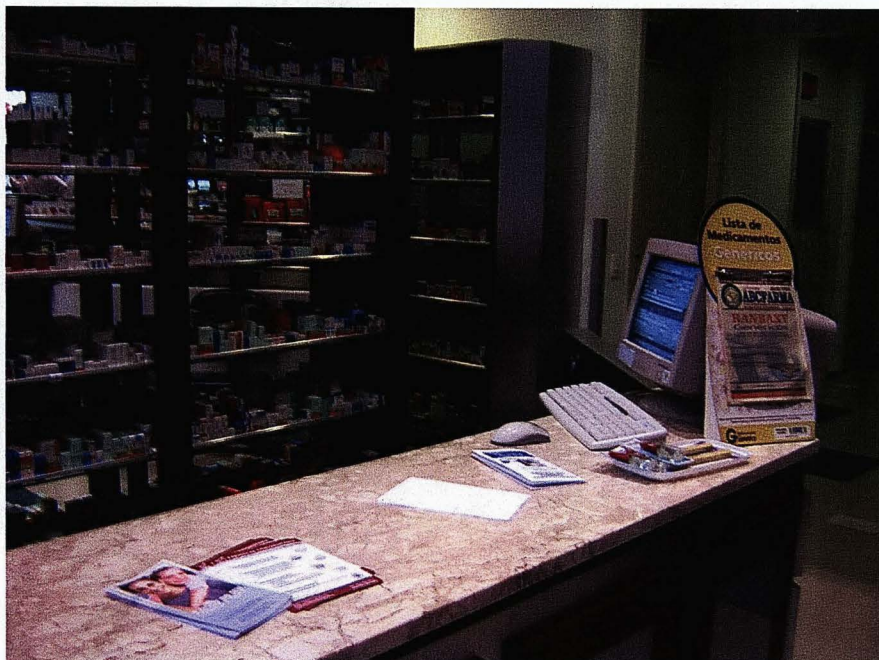
NOTA: observa-se uma disposição ordenada dos produtos cosméticos, de higiene e correlatos, conforme sua classe e marca, porém não apresenta indicação de preço visível ao consumidor.

FIGURA 6 – FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – PRATELEIRA DE MEDICAMENTOS



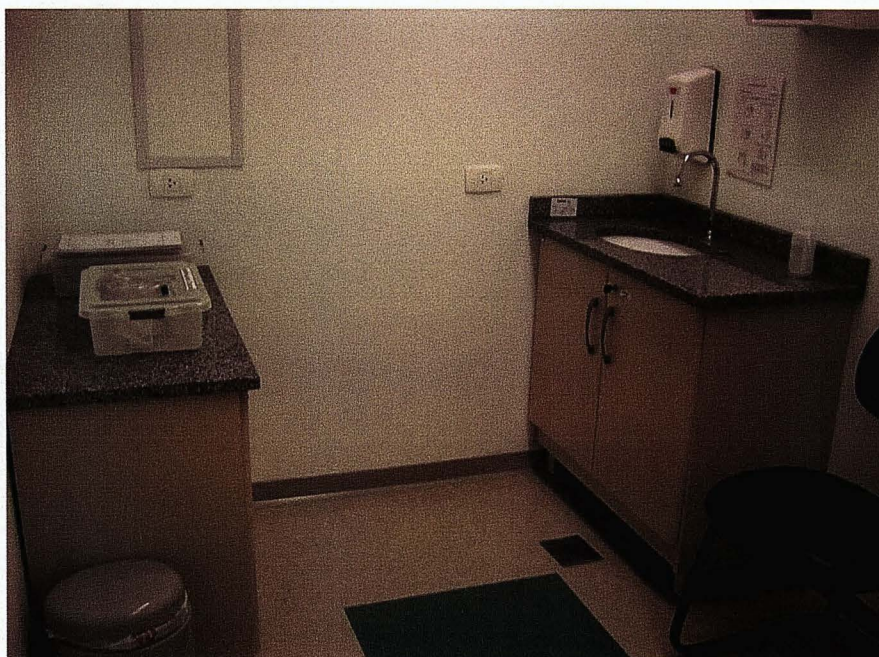
NOTA: os medicamentos estão dispostos por ordem alfabética, em uma quantidade adequada ao fluxo de saída, porém o acesso a eles não é rápido, pois falta a indicação, no mínimo, das letras iniciais dos medicamentos que se encontram em cada prateleira.

FIGURA 7 – FOTO DA ÁREA DE DISPENSAÇÃO – BALCÃO DE ATENDIMENTO



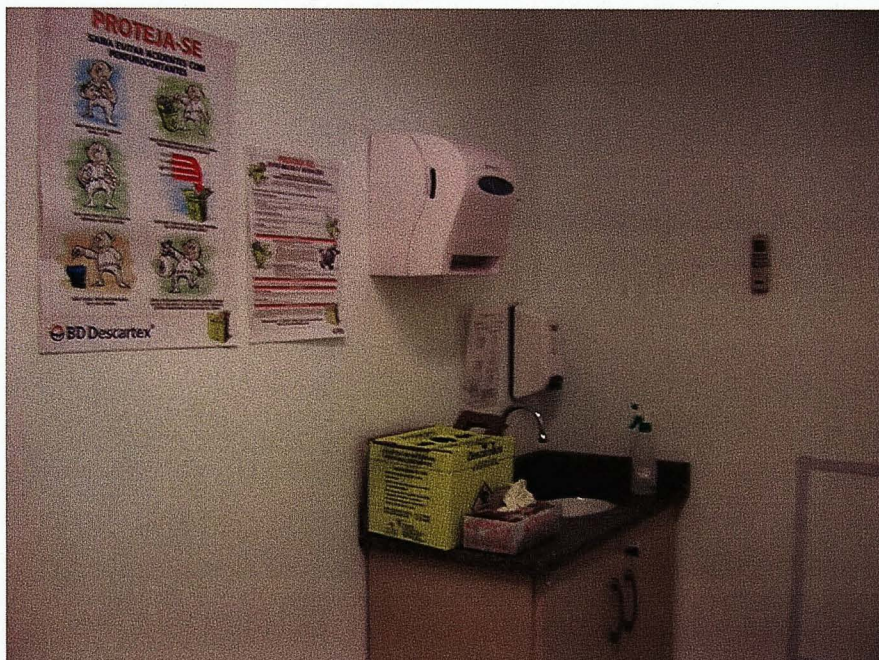
NOTA: alguns papéis são encontrados espalhados em cima do balcão sem uma ordenação adequada, e existem também alguns materiais sem uso freqüente.

FIGURA 8 – FOTO DA SALA DE INALAÇÃO –VISÃO GERAL



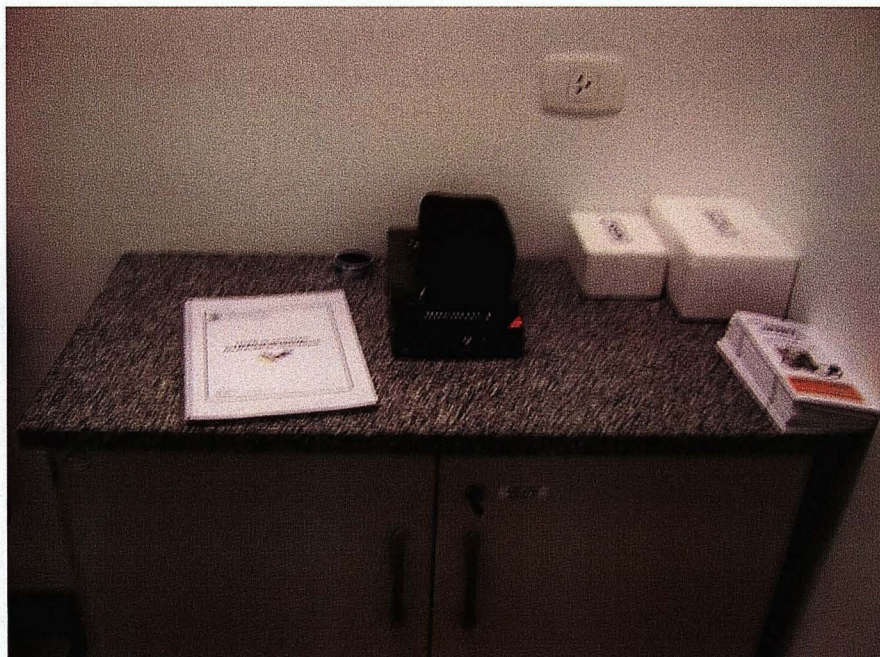
NOTA: a sala de inalação apresenta-se limpa, com uma boa distribuição dos móveis e utensílios, porém alguns materiais não têm identificação.

FIGURA 9 – FOTO DA SALA DE APLICAÇÃO DE INJETÁVEIS - PIA



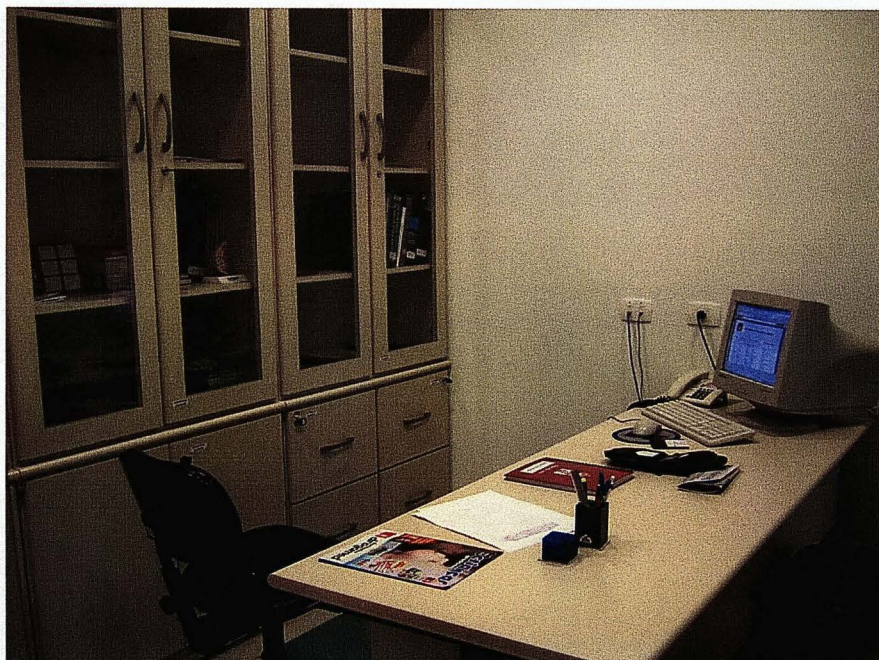
NOTA: a sala possui equipamentos adequados para o descarte do material utilizado para a aplicação de injetáveis, entretanto os cartazes informativos na parede não estão bem afixados, deixando uma impressão de descaso.

FIGURA 10 – FOTO DA SALA DE APLICAÇÃO DE INJETÁVEIS – BALCÃO DE APOIO



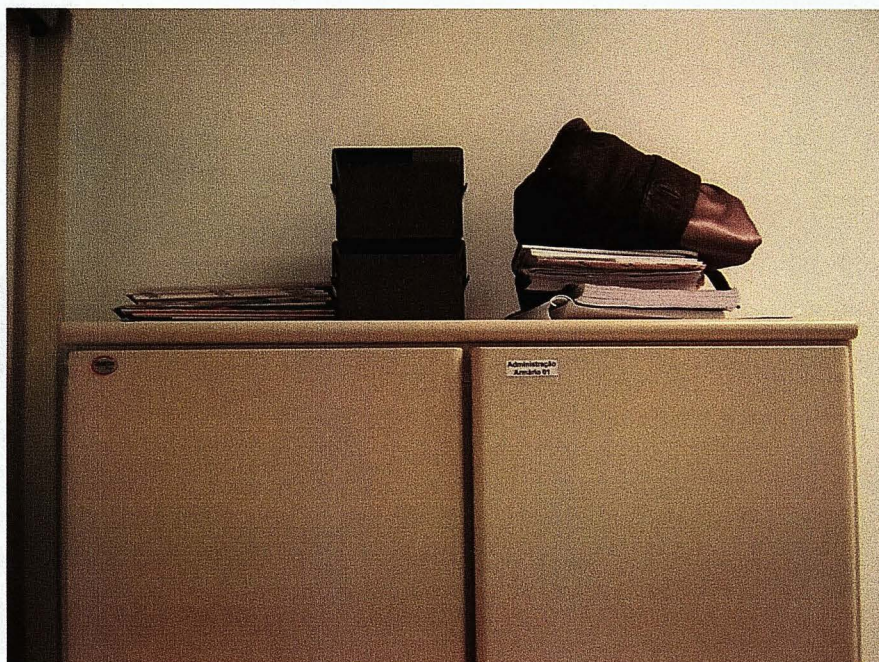
NOTA: materiais de pouco uso, sem identificação e sem uma ordenação adequada são encontrados em cima do balcão.

FIGURA 11 – FOTO DA SALA DE ATENDIMENTO FARMACÊUTICO – VISÃO GERAL



NOTA: na sala de atendimento farmacêutico encontram-se alguns papéis sem identificação e sem ordenação em cima da mesa, porém os materiais encontrados na estante estão racionalmente ordenados, apesar de não identificados adequadamente.

FIGURA 12 – FOTO DA SALA DA ADMINISTRAÇÃO – EM CIMA DO ARMÁRIO



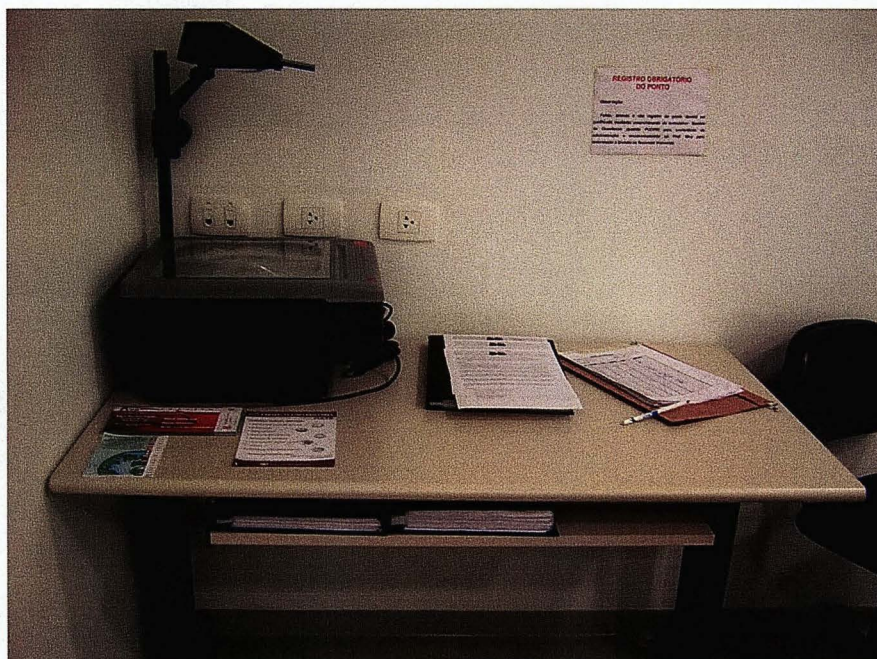
NOTA: materiais sem identificação empilhados em cima do armário.

FIGURA 13 – FOTO DA SALA DA ADMINISTRAÇÃO – VISÃO GERAL



NOTA: muitos materiais em cima das mesas sem identificação e sem ordenação, os fios e cabos do computador estão todos enrolados.

FIGURA 14 – FOTO DA SALA DE REUNIÕES/ESTUDO – MESA DE APOIO



NOTA: observam-se vários papéis em cima da mesa, sem identificação e desordenados, além de aviso colocado na parede, sendo que ao lado, havia um quadro que poderia adequar melhor esse tipo de aviso.

FIGURA 15 – FOTO DA SALA DE REUNIÕES/ESTUDO – MESA DE REUNIÕES/ESTUDO



NOTA: papéis sem utilidade em cima da mesa.

FIGURA 16 – FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – ESTANTES COM MEDICAMENTOS E MATÉRIAS-PRIMAS



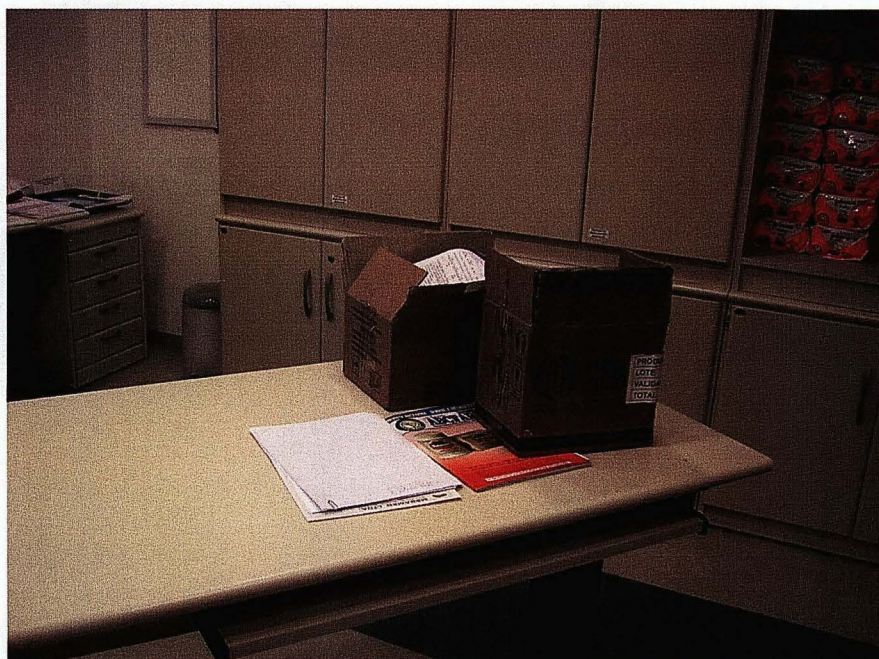
NOTA: os medicamentos e matérias-primas estão ordenado por tipo e por nome, porém não há uma identificação funcional para sua localização rápida, principalmente por pessoas de fora da área.

FIGURA 17 – FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – ESTANTE COM MEDICAMENTOS E MATERIAIS DE HIGIENE



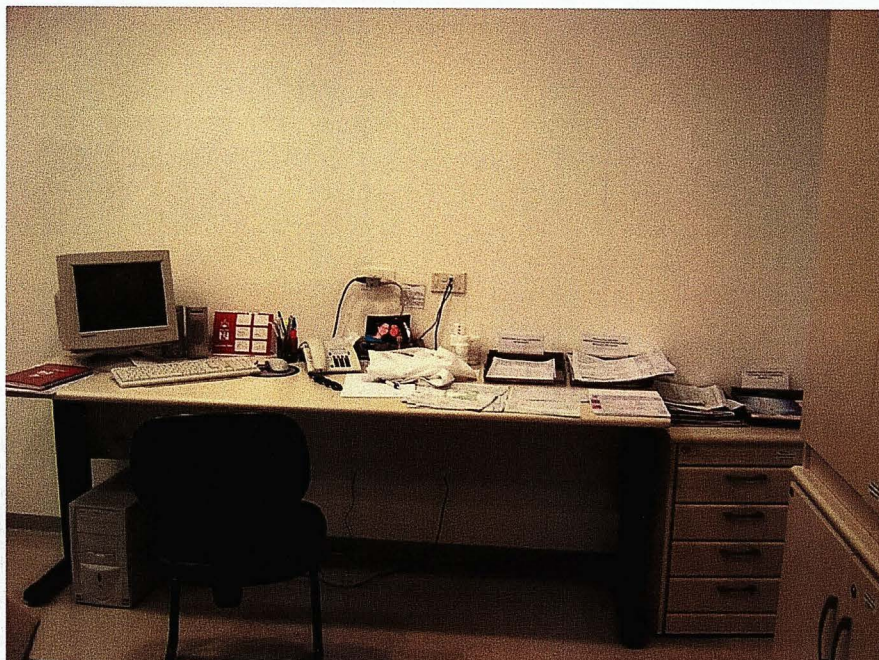
NOTA: os medicamentos e materiais de higiene também estão ordenados por tipo, porém não há identificação adequada.

FIGURA 18 – FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – MESA SEM UTILIDADE EVIDENTE NO MEIO DA ÁREA DE ESTOQUE



NOTA: caixas e papéis largados sem identificação adequada em cima da mesa.

FIGURA 19 – FOTO DO ESTOQUE DE MEDICAMENTOS – MESA DO ESTOQUISTA



NOTA: a mesa de trabalho da área de estoque de medicamentos tem muitos papéis desorganizados, não identificados e sem utilização.

FIGURA 20 – FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA - ESTANTE



Nota: as embalagens encontram-se separadas, porém não identificadas nem organizadas funcionalmente, além de apresentar-se em caixas com estrutura avariada.

FIGURA 23 – FOTO DO ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA – ESTANTE COM MATERIAIS DE EMBALAGEM



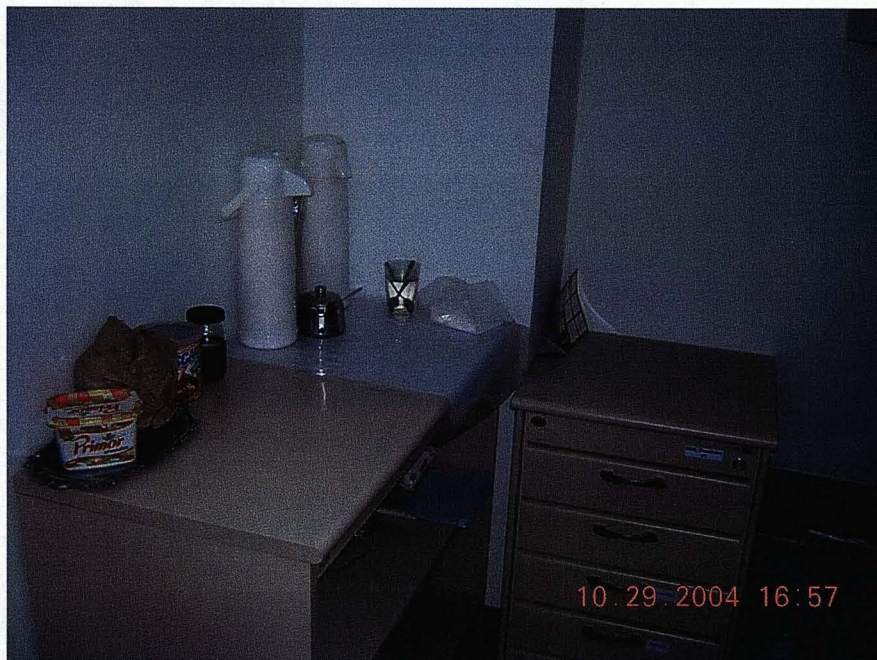
NOTA: aqui se observa uma disposição mais ordenada dos materiais, porém não há identificação adequada e as caixas no chão dificultam o acesso.

FIGURA 24 – FOTO DA SALA DE DISPENSA DE MATERIAIS E LIMPEZA



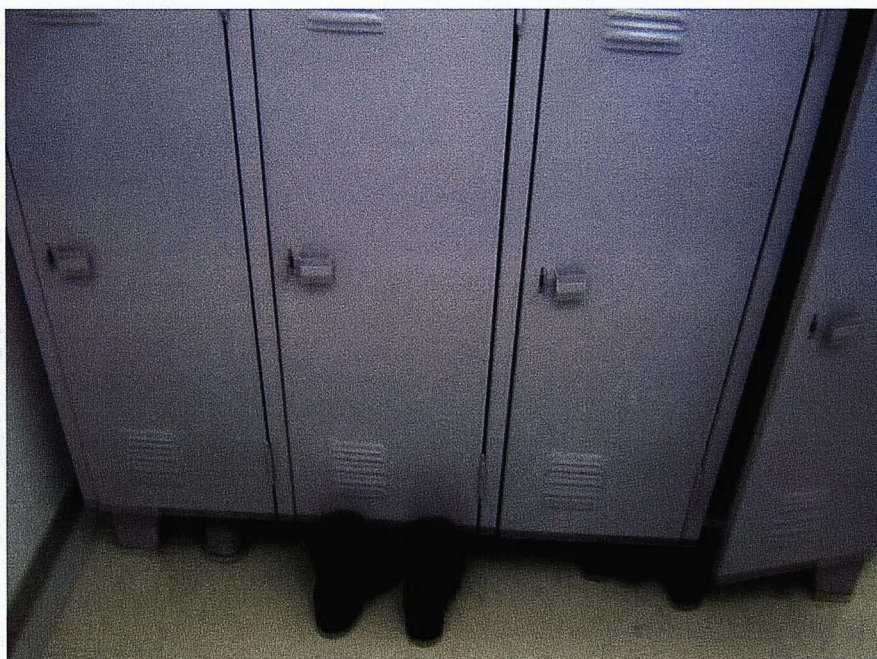
NOTA: não há ordenação nem espaço suficientes para o armazenamento de materiais de limpeza e dos resíduos gerados pela farmácia.

FIGURA 25 – FOTO DA SALA DE DISPENSA DE MATERIAIS E LIMPEZA



NOTA: além da dispensa de materiais e limpeza, o recinto abriga o local onde os funcionários têm para fazer suas refeições, totalmente inapropriado.

FIGURA 26 – FOTO DOS VESTIÁRIOS - ARMÁRIOS



NOTA: os armários dos vestiários não possuem identificação e não há lugar para guardar os sapatos dos funcionários (na área de manipulação utilizam-se sapatos especiais).

FIGURA 27 – FOTO DOS VESTIÁRIOS – ARMÁRIOS SEM IDENTIFICAÇÃO



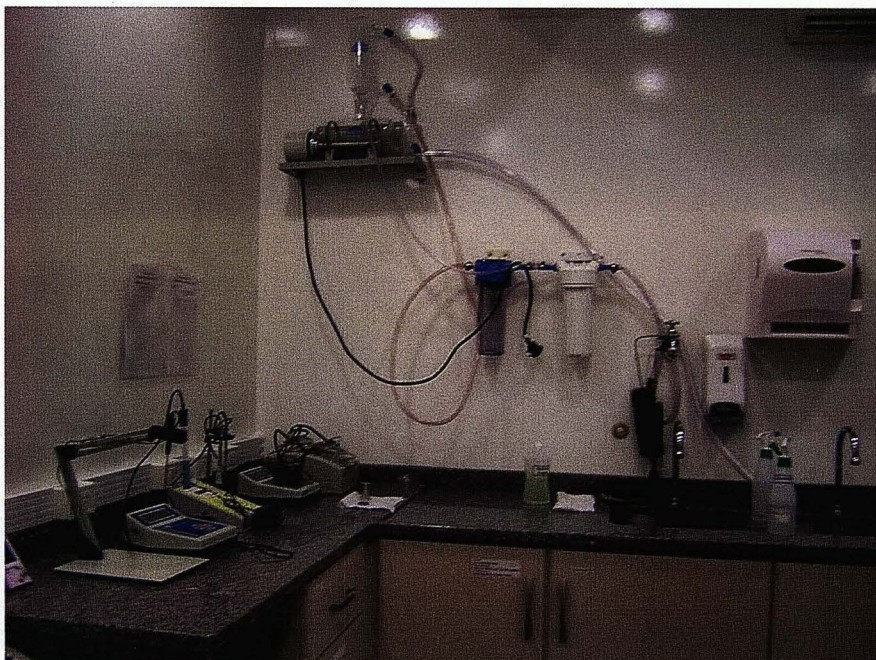
NOTA: todos os armários encontram-se sem identificação. Nos vestiários não há uma cadeira para os funcionários procederem a sua paramentação adequadamente, principalmente para a troca de calçados.

FIGURA 28 – FOTO DO CORREDOR DOS LABORATÓRIOS



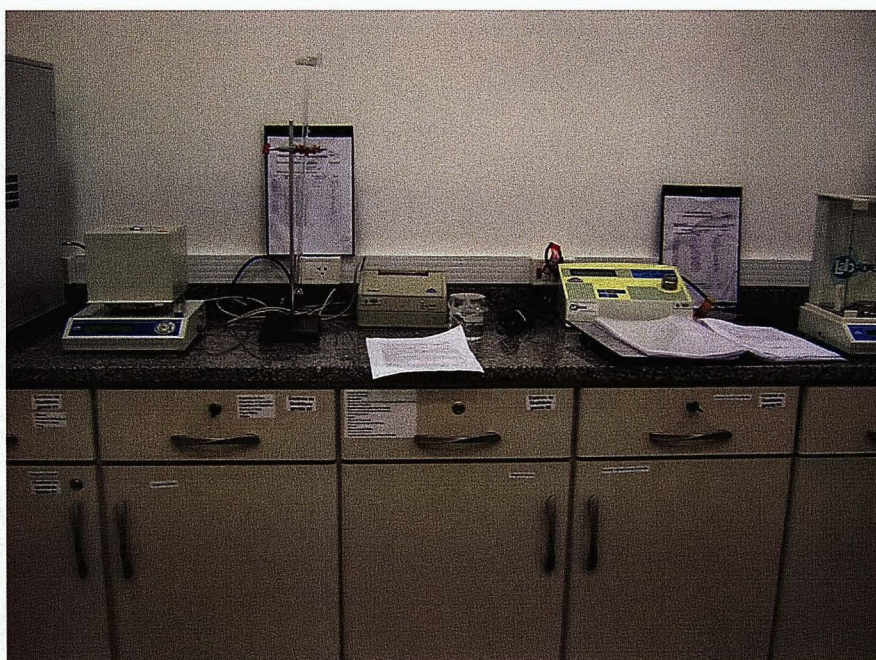
NOTA: o piso e toda a área de manipulação encontram-se limpos, os laboratórios têm placas de identificação, porém o chuveiro de segurança não possui instruções de uso próximas a ele. Não sei se há treinamento de como usá-lo para casos de emergência.

FIGURA 29 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE – BANCADA E DESTILADOR



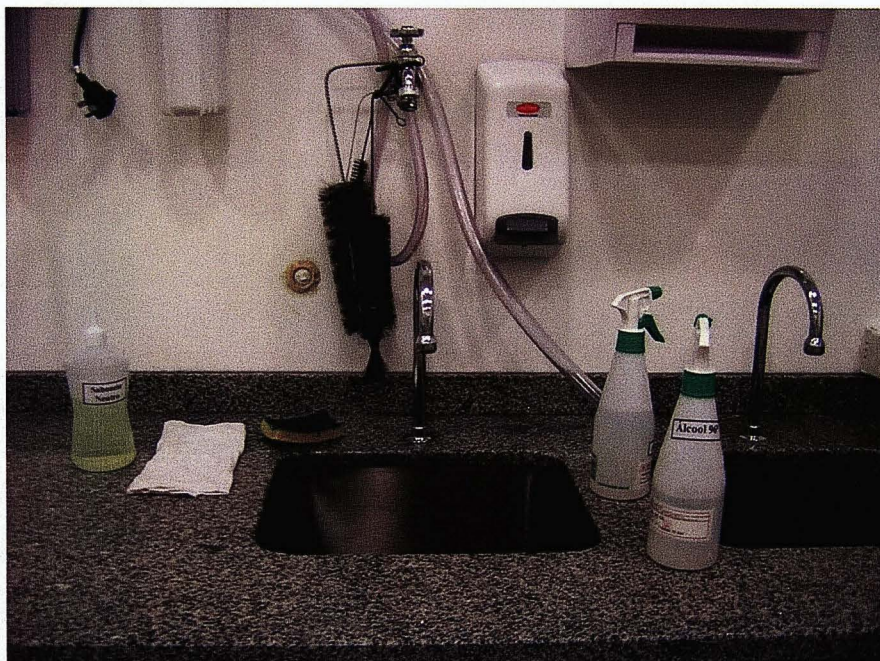
NOTA: não há identificação nos equipamentos, nem etiqueta com as datas de manutenção. Alguns objetos estão colocados de forma desorganizada sobre a bancada e os fios e mangueiras do equipamento destilador de água estão sem organização.

FIGURA 30 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - BANCADA



NOTA: existem muitos materiais sobre a bancada e alguns sem utilização. Os equipamentos não possuem identificação.

FIGURA 31 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE - PIA



NOTA: não há lugar específico para os utensílios de limpeza, causando uma má impressão.

FIGURA 32 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE – PARTE INTERNA DOS ARMÁRIOS



NOTA: dentro dos armários as matérias-primas estão organizadas, porém sem identificação clara e objetiva.

FIGURA 33 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE – EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA



NOTA: esta foto mostra um lava-olhos, equipamento de emergência para se houver algum acidente com produtos químicos nos olhos, porém não existem os recipientes com água para o seu uso.

FIGURA 34 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS - ESTANTE



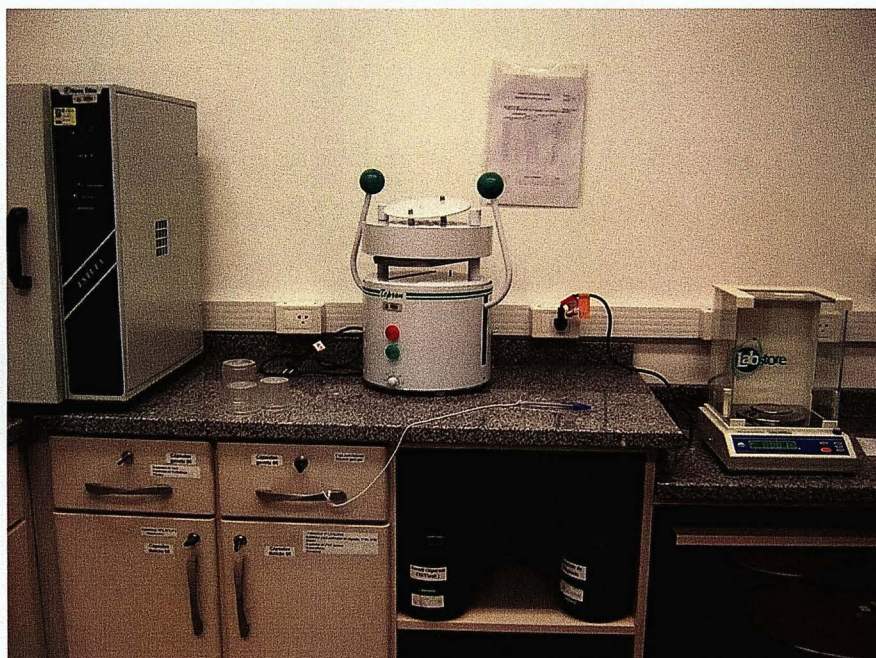
NOTA: as matérias-primas estão identificadas e organizadas, porém a organização é por ordem alfabética e não funcional.

FIGURA 35 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS - ARMÁRIO



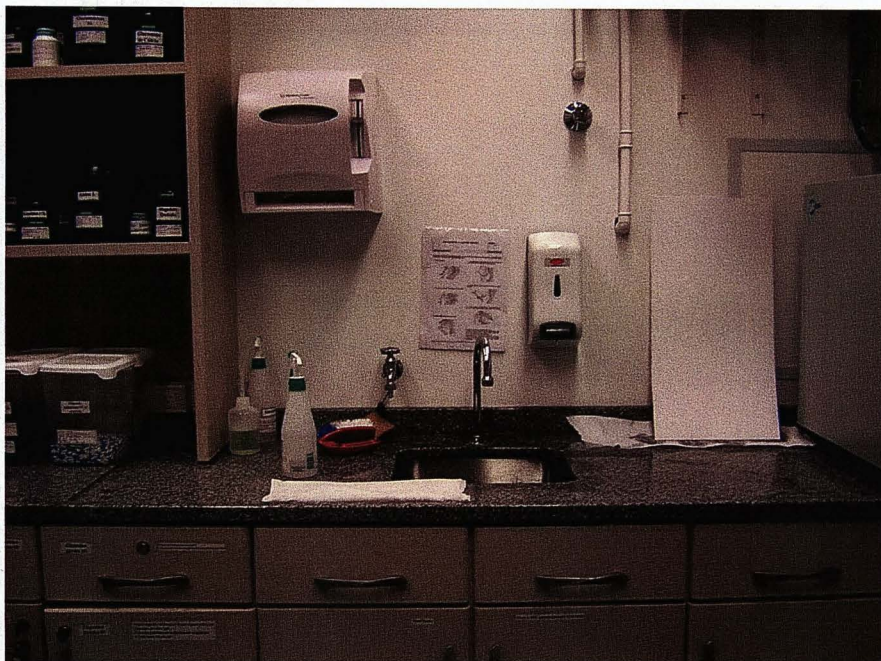
NOTA: existem poucos papéis em cima das mesas, estes possuem local apropriado para sua guarda. As matérias-primas estão organizadas alfabeticamente e existem fileiras de recipientes, o que pode atrapalhar o alcance deles.

FIGURA 36 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS - EQUIPAMENTOS



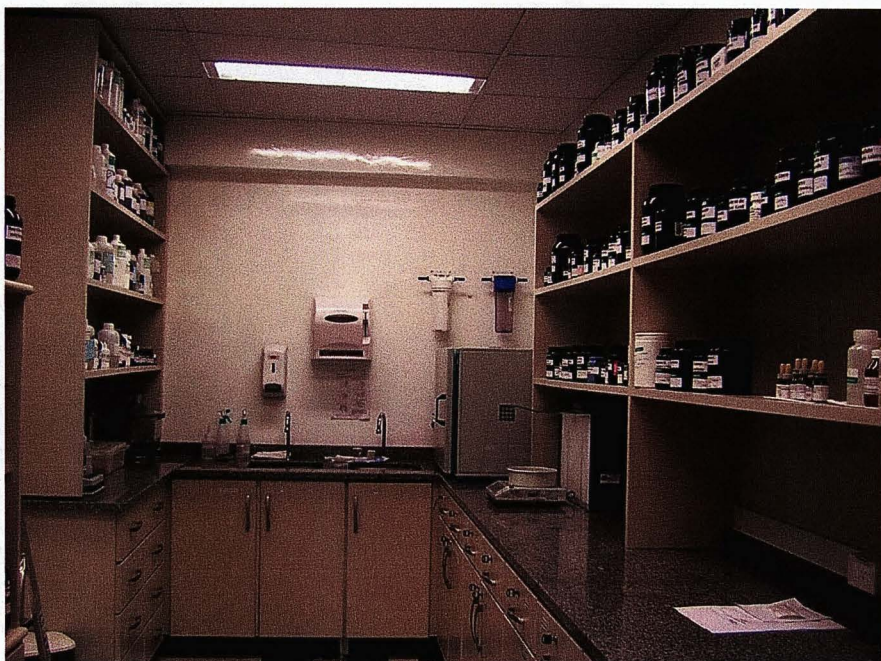
NOTA: os equipamentos encontram-se limpos e com uma boa disposição no espaço, porém, não apresentam identificação adequada.

FIGURA 37 – FOTO DO LABORATÓRIO DE CÁPSULAS - PIA



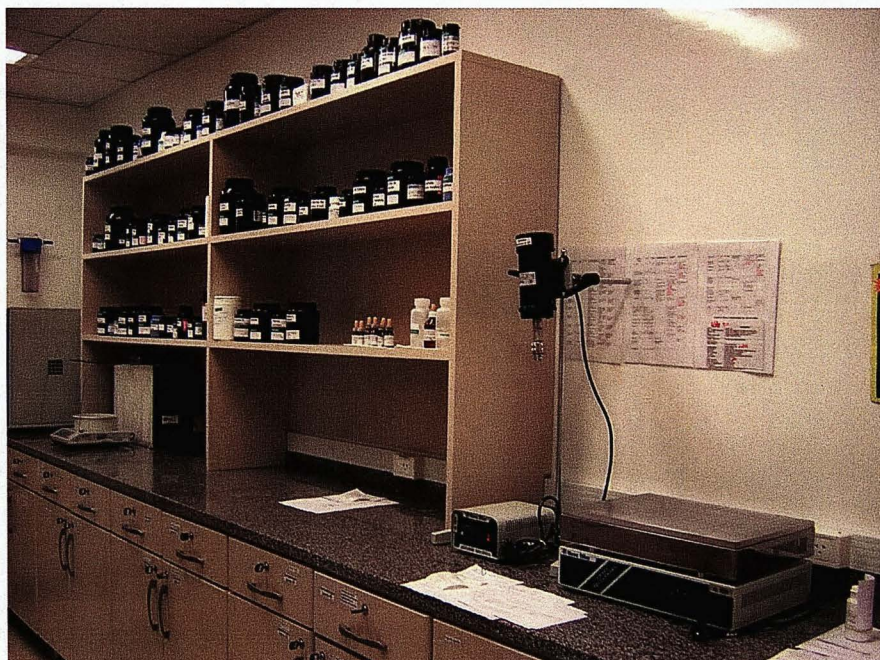
NOTA: não existe local apropriado para os utensílios de limpeza.

FIGURA 38 – FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS – VISÃO GERAL



NOTA: a disposição das matérias-primas é como nos outros laboratórios, por ordem alfabética, e não funcional, também não há local apropriado para os utensílios de limpeza e os equipamentos não estão identificados.

FIGURA 39 – FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS -
BANCADA



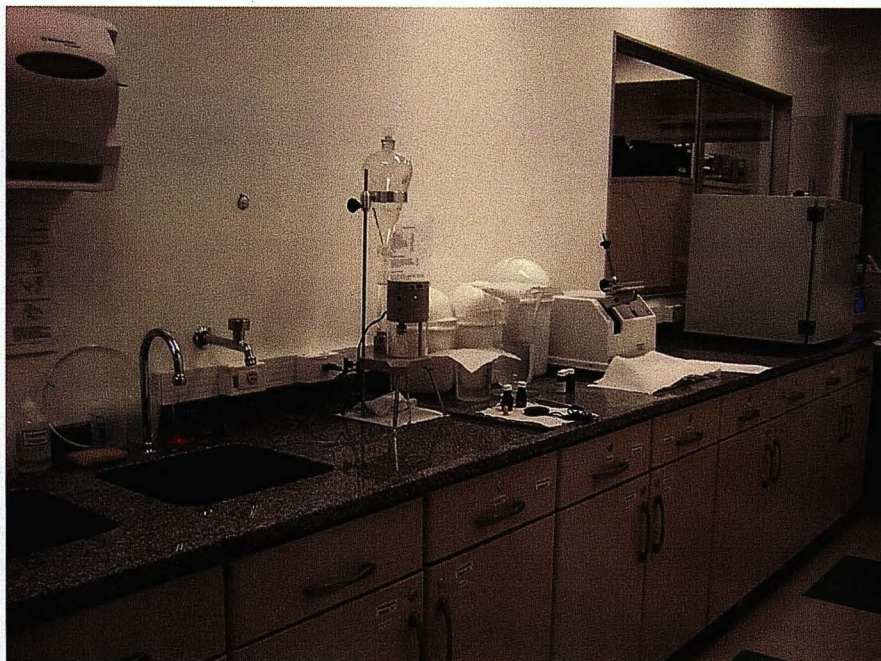
NOTA: observam-se alguns procedimentos colados diretamente na parede, deveriam estar ou em uma pasta ou em um quadro, e alguns papéis sobre a bancada.

FIGURA 40 – FOTO DO LABORATÓRIO DE DERMATOLOGIA E LÍQUIDOS -
FLAGRANTE



NOTA: tomada 220 V sem identificação adequada.

FIGURA 41 – FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA - BANCADA



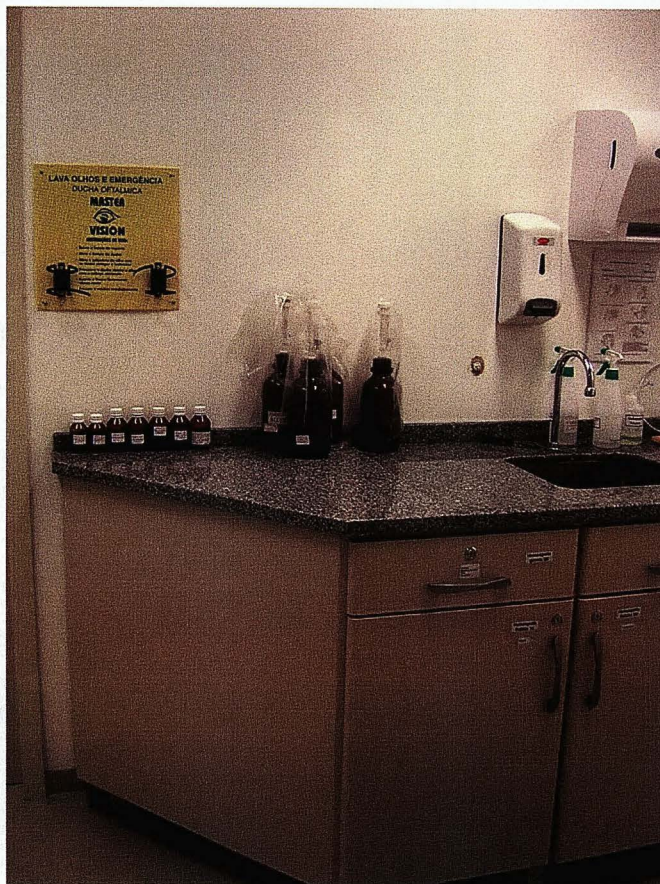
NOTA: vários objetos sobre a bancada, não há local apropriados para os utensílios de limpeza.

FIGURA 42 – FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA - PRATELEIRAS



NOTA: prateleiras sem identificação do conteúdo e materiais sobre a superfície.

FIGURA 43 – FOTO DO LABORATÓRIO DE HOMEOPATIA



NOTA: equipamento de segurança – lava-olhos – sem os recipientes de água para uso imediato.

3.2.3 Considerações finais

A partir dos dados levantados, é possível dizer que apesar de algumas áreas e algumas pessoas possuírem um conceito de 5S, a implantação do programa irá melhorar não somente o ambiente de trabalho, como a qualidade de vida dos funcionários.

Em grande parte das áreas auditadas observa-se razoável quantidade de papéis e objetos em cima de mesas, armários e bancadas, a maioria sem identificação e sem destino definido. Também é possível notar a falta de identificação e de organização funcional da maioria dos objetos, principalmente nas áreas administrativa e de dispensação.

Os locais mais críticos foram o estoque de matérias-primas e o de medicamentos, eles apresentavam um alto grau de desorganização e falta de

identificação, o que prejudica muito o gerenciamento de estoque e, portanto, a fluidez do trabalho diário.

Os resultados obtidos na auditoria e no questionário individual apontam a necessidade de se implantar uma ferramenta gerencial que ajude no gerenciamento da rotina, principalmente para os requisitos organização e identificação funcional, pois há grande dificuldade nesses dois tópicos tanto em termos pessoais, quanto organizacionais.

4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

4.1 SISTEMA PROPOSTO

Baseada na revisão teórico-empírica e no diagnóstico realizados optei pela proposta de implantação do programa 5S, devido ao seu caráter educativo, criador de bons hábitos e de um ambiente da qualidade. Além de ser uma ferramenta gerencial aplicável à rotina focalizando os resultados e que não necessita de grandes investimentos financeiros.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O plano de implantação proposto apresenta-se sob uma visão geral de todas as suas etapas no apêndice 1, seguido por um cronograma de implantação sugerido no apêndice 2. O cronograma proposto prevê a utilização de dois meses para a implantação de cada senso pois os funcionários não disponibilizarão horas extras para a execução do programa, realizando as atividades do programa juntamente com suas atribuições diárias.

4.2.1 Estratégias de Implantação

Esta proposta segue o ciclo PDCA como método para a implantação do programa 5S, através das fases de planejamento, execução, avaliação e ação corretiva, subdivididas nas etapas descritas a seguir.

4.2.2 Descrição das Etapas

4.2.2.1 Comprometimento da alta administração

A participação da alta administração é muito importante na liderança das atividades, demonstrando o comprometimento oficial da empresa para conduzir o programa 5S.

A alta administração deve anunciar oficialmente a decisão de implantar o 5S. Isso pode ser feito através da emissão de um documento oficial aos funcionários, demonstrando seu comprometimento e sua liderança em relação ao 5S. Neste anúncio, deve ser enfatizado de que forma o 5S está relacionado com o futuro da organização, o motivo pelo qual a organização o está adotando e os benefícios que todos terão com a sua prática.

4.2.2.2 Criação de uma estrutura de apoio

Em grandes empresas, a escolha do gestor do 5S seria uma etapa à parte, porém, essa etapa não é aplicável à Farmácia, pois além de possuir um pequeno quadro de funcionários, somente o gerente administrativo tem conhecimentos suficientes para ser o gestor do 5S. Entretanto, a implantação do programa não cabe somente ao gestor do 5S, há necessidade de se designar facilitadores, que serão responsáveis pela promoção do programa em cada área da Farmácia.

4.2.2.3 Registro da situação atual

O registro fotográfico da situação atual, além de fazer parte do diagnóstico, é uma ferramenta importante para demonstrar a evolução durante todo o processo de implantação. É recomendável que ele seja realizado em cada passagem de um senso para o subsequente. Os registros devem ser feitos de preferência nos mesmos locais para uma melhor visualização das mudanças ocorridas.

Um painel com as fotos e avaliações respectivas a cada etapa da implantação é uma boa maneira de se visualizar a evolução de cada área e compará-las.

4.2.2.4 Elaboração do plano-diretor

O plano diretor serve como um guia das demais atividades em relação ao programa 5S na empresa. Ele deve definir os objetivos, as metas e a estratégia de implantação do programa, exponho um modelo de plano diretor no apêndice 3. O plano deve ser genérico e flexível – principalmente com relação aos prazos. Ele

deve ser reavaliado em um curto período ou conforme a necessidade, com o objetivo de adequá-lo à situação real.

4.2.2.5 Treinamento e apresentação do programa

O objetivo desse treinamento é apresentar e uniformizar os conceitos, e disseminar os benefícios da implantação do programa 5S para todos os funcionários.

Os facilitadores devem ter um treinamento extra com apresentação de algumas ferramentas gerenciais que serão necessárias durante o desenvolvimento do programa.

O conteúdo dos treinamentos estão mais bem explicados no plano de treinamento, encontrado no apêndice 4.

4.2.2.6 Preparativos para o lançamento do programa

Os preparativos para o lançamento do 5S devem ser providenciados com maior antecedência possível, são, na sua maioria, objetos e equipamentos de limpeza e o local de descarte.

O local onde será depositado todo o material descartado deverá ser subdividido em áreas, de acordo com o destino que os materiais ali depositados terão, como, por exemplo, descarte definitivo, disponibilização para outras áreas, manutenção etc. A clara identificação dessas áreas também é muito importante para não haver confusão na hora do descarte.

4.2.2.7 Dia do lançamento

O dia do lançamento do programa é um treino prático de como será praticar o 5S para todos os funcionários, ele deve começar com a separação e o descarte do que for inútil, e com uma limpeza geral no ambiente de trabalho.

Este dia é de extrema importância tanto para o gestor quanto para os funcionários. Para o gestor porque ele irá perceber onde estão as dificuldades dos funcionários, e para os próprios funcionários porque perceberão como é praticar o 5S do qual eles tanto ouviram falar até o momento.

No final do dia, é feita uma avaliação de tudo o que aconteceu no dia, deverá ocorrer uma reunião com todos os funcionários para que eles exponham suas dificuldades e dúvidas com relação ao 5S, e para que o gestor faça um balanço geral das atividades desenvolvidas neste dia.

Nos dias subseqüentes, o material a ser descartado deverá ser destinado conforme a classificação estabelecida.

4.2.2.8 Elaboração dos planos de execução

O plano de execução visa definir a forma como o 5S será praticado nos vários processos da Farmácia. Neste plano, devem ser definidos todas as etapas, os procedimentos, as responsabilidades, o cronograma e as metas para a implantação do programa, além da sistemática de avaliação (critérios, formulários e pontuação). Ele deve ser flexível em função das dificuldades e avanços encontrados durante a execução dos senso.

4.2.2.9 Treinamento específico

O treinamento específico tem como objetivo operacionalizar a prática dos senso, podendo tomar como base as dificuldades que surgiram durante o lançamento do programa. Contudo ele deve abranger as particularidades de execução de cada senso, com ênfase nos três primeiros; as metas estabelecidas; a sistemática de avaliação e a delimitação dos locais de trabalho de cada funcionário.

O conteúdo deste treinamento está mais detalhado no plano de treinamento disposto no apêndice 4.

4.2.2.10 Execução do senso de utilização

A prática do senso de utilização pode ser definida como a identificação dos materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. Embora alguma coisa já tenha sido

realizada na etapa de lançamento do programa, porém, algumas pendências devem ser resolvidas nesta etapa.

Uma pequena lista de verificação que pode ser de grande utilidade no auxílio à prática do senso de utilização:

- a) existem objetos que há um bom tempo foram guardados e até então ainda não foram utilizados, ou a sua frequência de uso foi muito baixa?;
- b) há coisas desnecessárias no seu local de trabalho?;
- c) todos os itens desnecessários estão separados, classificados, estocados e identificados?;
- d) existe desperdício que deva ser reduzido ou evitado?

Um cuidado especial deve ser tomado com relação ao descarte de documentos. Muitos deles devem ser guardados por tempo determinado na legislação, neste caso, deve-se definir o período de permanência de cada grupo de documentos, o seu devido local e indicar quem será o responsável pela atualização dos mesmos.

4.2.2.11 Avaliação do senso de utilização

A avaliação será realizada através da auditoria do senso, utilizando os critérios e formulários dispostos respectivamente nos anexo 3 e apêndice 5. A passagem para a execução do próximo senso só acontecerá quando a avaliação desse, chegar ao nível ótimo, com 81 a 100% de aproveitamento.

4.2.2.12 Execução do senso de ordenação

Praticar o senso de ordenação é definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Popularmente significa “cada coisa no seu devido lugar e cada lugar para uma coisa”. Na definição dos locais apropriados, deve-se adotar como critério a facilidade para estocagem, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após o uso etc.

Alguns itens de verificação que podem facilitar a prática do senso de ordenação:

- a) há lugares definidos, e na forma definida, para todas as coisas?;
- b) todos os objetos estão identificados?;
- c) a facilidade de acesso aos objetos é proporcional à frequência de sua utilização?;
- d) existem critérios estabelecidos para a ordenação dos objetos?;
- e) a identificação e a sinalização dos locais e objetos são facilmente compreendidas?;
- f) existe uma padronização, para objetos utilizados, por funções ou órgãos similares?;
- g) o *layout* permite uma melhor utilização do espaço, torna o trabalho menos desgastante e com mais segurança?;
- h) existe uma otimização dos recursos disponíveis?

4.2.2.13 Avaliação do senso de ordenação

A avaliação será realizada através da auditoria do senso, utilizando os critérios e formulários dispostos respectivamente nos anexo 3 e apêndice 5. A passagem para a execução do próximo senso só acontecerá quando a avaliação desse, chegar ao nível ótimo, com 81 a 100% de aproveitamento.

4.2.2.14 Execução do senso de limpeza

Praticar o senso de limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões. Porém, o aspecto mais importante da prática do senso de limpeza é o ato de não sujar, isto significa que além de limpar é preciso identificar as fontes da sujeira e as respectivas causas, de modo que se possa evitar a sua ocorrência.

O termo sujeira, citado nesse senso, vai além da sujeira material, ela pode ser qualquer agente que agrida o meio-ambiente. Nesse contexto, pode-se definir sujeira como qualquer coisa ou atitude que reduza, gradativamente ou não, algum

dos cinco sentidos do ser humano, trazendo como consequência uma degradação do homem e de tudo que o cerca. Alguns exemplos de sujeira são: pouca iluminação, odor desagradável, ruído, vibração, poeira etc.

Alguns itens de verificação que podem auxiliar a prática do senso de limpeza são:

- a) paredes, teto, piso, equipamentos estão limpos, isentos de poeira, óleo etc?;
- b) as instalações estão devidamente pintadas e identificadas?;
- c) existe poeira por trás ou por baixo dos objetos armazenados e dos móveis e equipamentos?;
- d) existe algum tipo de vazamento de produtos para o ambiente?

4.2.2.15 Avaliação dos 3 primeiros sentidos

A avaliação será realizada através da auditoria dos três sentidos conjuntamente, utilizando os critérios e formulários dispostos respectivamente nos anexos 3 e 5. A passagem para a execução do próximo senso só acontecerá quando a avaliação desses, chegar ao nível ótimo, com 81 a 100% de aproveitamento.

Considera-se consolidados os três primeiros sentidos quando eles permanecerem por mais de três meses acima da pontuação de 90%.

4.2.2.16 Execução do senso de saúde

O senso de saúde é a perpetuação dos ganhos obtidos nas atividades anteriores. É executado pela padronização e melhoria constante de tudo e de todos.

A sua prática significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir que um ambiente seja não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão. Significa ainda ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações, sejam sociais, familiares ou profissionais.

A seguir tem-se uma pequena lista de verificação que pode ser de grande utilidade no auxílio à prática do senso de saúde:

- a) o ambiente é agradável para o trabalho?;
- b) o local de trabalho é limpo após a execução das atividades pelos próprios executantes?;
- c) as pessoas estão limpas, bem vestidas e com postura adequada?;
- d) existe infra-estrutura para a prática do asseio?;
- e) há procedimentos para as diversas atividades do 5S?;
- f) os procedimentos são conhecidos e compreendidos?;
- g) há critérios para avaliação do 5S?;
- h) os escritórios também praticam as atividades do 5S?;
- i) existe identificação no lado externo sobre o conteúdo do lado interno?;
- j) há quadros informativos e decorativos nas paredes?

4.2.2.17 Avaliação do senso de saúde

A avaliação será realizada através da auditoria do senso, utilizando os critérios e formulários dispostos respectivamente nos anexo 3 e apêndice 5. A passagem para a execução do próximo senso só acontecerá quando a avaliação desse, chegar ao nível ótimo, com 81 a 100% de aproveitamento.

4.2.2.18 Execução do senso de disciplina

Praticar o senso de disciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é resultado do exercício da força mental, moral e física. Não se trata apenas de uma obediência submissa, é importante que o seu desenvolvimento seja resultante de uma disciplina inteligente, que é a demonstração de respeito a si próprio e aos outros. Ter senso de disciplina significa ainda desenvolver o autocontrole, ter paciência, ser persistente na busca dos seus ideais e respeitar o espaço e a vontade alheios.

Os itens de verificação abaixo podem guiar a execução do senso de disciplina:

- a) as normas e os procedimentos são cumpridos rigorosamente?;
- b) as pessoas são pontuais, atendem aos compromissos assumidos?;
- c) os objetos e documentos são guardados nos locais determinados, após o uso?;
- d) o relacionamento entre as pessoas é agradável?;
- e) os EPI são utilizados adequadamente?;
- f) os dados de controle são confiáveis?;
- g) os ambientes são avaliados com a frequência estabelecida?;
- h) as ordens de trabalho são executadas devidamente e no tempo previsto?;
- i) aquilo que se procura é acessado sem perda de tempo?;
- j) fica material sobre as mesas após encerradas as atividades do dia?

4.2.2.19 Avaliação dos 5 sentidos

A avaliação do programa se dará com a auditoria de monitoramento (descrita no item 4.2.4), a ser realizada mensalmente após a implantação do 5º senso. Entretanto, quando o senso de disciplina se consolida (avaliação com pontuação acima de 90% durante três meses consecutivos), pode-se afirmar que o mesmo acontece com o 5S.

Se houver necessidade, as auditorias poderão sofrer mudanças na sua periodicidade, a critério do gestor do 5S.

4.2.2.20 Desenvolvimento, execução e monitoramento do plano de atividades

O plano de atividades tem como objetivo manter e melhorar o programa 5S após sua implantação, através do estabelecimento de metas para o 5S, da adequação das avaliações, seus critérios e formulários, da análise dos resultados obtidos e da tomada de ações corretivas e preventivas necessárias.

Ele deve ser desenvolvido pelo gestor do 5S juntamente com os facilitadores de cada área, tomando como base as avaliações já realizadas, seus resultados obtidos em relação aos esperados e seus pontos críticos.

4.2.3 Atribuições de responsabilidades pela implantação

A alta administração é responsável por dar suporte ao programa através do apoio público à implantação, emissão de documento formal sobre o programa, dando apoio financeiro e acima de tudo, dando o bom exemplo.

O gestor do 5S é o responsável pela disseminação do programa pela empresa, é ele que fará o treinamento dos facilitadores e dará apoio durante a execução de toda a planta, principalmente para resolver dúvidas que surgirem durante a implantação. Além disso, ele também é responsável pelas auditorias do 5S e pela sua divulgação e discussão dos resultados com os facilitadores em busca de melhorias. Em fim, ele é o guia do programa a caminho do 5S. Para o programa 5S na Farmácia Universitária, o gestor do 5S será o gerente administrativo.

Os facilitadores do 5S para o programa na Farmácia Universitária serão os farmacêuticos de dispensação, de manipulação e de homeopatia. Eles serão os responsáveis pela implantação nas suas respectivas áreas, deverão promover o treinamento específico do 5S com foco na prática para os funcionários, deverão prestar assistência direta aos funcionários durante a implantação do 5S e participarão da elaboração dos planos de execução e de atividades juntamente com o gestor do 5S.

4.2.4 Forma de monitoramento

O monitoramento da implantação do programa será realizado através de auditorias internas realizadas pelo gestor do 5S, conforme os formulários de avaliação disponíveis no apêndice 5 e baseadas nos critérios de avaliação encontrados no anexo 3. A frequência dessas auditorias será: semanalmente desde o início da implantação de um senso até sua avaliação chegar ao nível ótimo (de 81 a 100%). Depois que ele for considerado implantado, a auditoria de manutenção do senso passará a ser mensal. E assim ocorrerá consecutivamente para cada senso

até a implantação dos 5S. Após a implantação de todos os senso, as avaliações para cada senso poderão ser reunidas em um só formulário e o resultado, ponderado pela nota total possível de ser obtida (5 multiplicado pelo total de objetos avaliados), além disso, será feita também a avaliação do programa através do formulário de avaliação do programa, que visa monitorar a manutenção do programa como um todo.

Os resultados das avaliações são expressos em porcentagem. Eles são calculados no próprio formulário de avaliação, através da divisão do somatório as notas obtidas para cada objeto de avaliação pela nota máxima que poderia ser obtida na mesma avaliação – onde todos os objetos de avaliação receberiam nota 5. Por fim, o valor obtido dessa divisão é multiplicado por 100 para obtermos a porcentagem.

Nos formulários de avaliação, existem espaços para a disposição da avaliação atual, da anterior e da evolução obtida entre as avaliações, essa ferramenta possibilita a visualização do progresso obtido com relação a cada senso avaliado.

A partir do resultado obtido nos formulários de avaliação, poderão ser feitos cartazes indicando em qual conceito as diversas áreas se encontram com relação a cada senso, para divulgação da avaliação de cada área para toda a empresa e comparação entre a evolução das áreas. É importante destacar que o cartaz além de trazer o padrão de avaliação, relaciona esse valor a uma cor. Com isso, a visualização do estágio atual e do ideal fica mais fácil, pois as cores geralmente fixam melhor na memória das pessoas do que os números. O quadro 3 relaciona os valores com as respectivas cores e no apêndice 6 apresento um exemplo de cartaz de avaliação.

QUADRO 2 – RELAÇÃO ENTRE O RESULTADO OBTIDO NA AVALIAÇÃO DOS SENSOS E SEUS RESPECTIVOS CONCEITOS E CORES

RESULTADO (%)	CONCEITO	COR
81 a 100	Ótimo	Azul
61 a 80	Bom	Verde
41 a 60	Satisfatório	Amarelo
21 a 40	Regular	Laranja
Até 20	Ruim	Vermelho

4.3 RECURSOS

Apresento a seguir, algumas estimativas de recursos necessários para a implantação e operação do plano acima proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, etc).

4.3.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos necessários para a implantação do programa não acarretarão muitos custos extras à farmácia, pois se pretende implantar o programa juntamente com as atividades rotineiras. Entretanto, talvez a contratação de um consultor para realizar os treinamentos seja necessária. Tomando como base o total de horas propostas para o treinamento temos: 2 horas para o treinamento geral do programa 5S aplicado aos funcionários, e 4 horas de treinamento específico para a implantação de cada senso aplicado aos funcionários, somando 6 horas no total.

4.3.2 Recursos Materiais

Durante o diagnóstico, observou-se a necessidade dos seguintes materiais para a implantação do programa:

- a) quadro de avisos – para a divulgação do programa e das avaliações do 5S;
- b) material para treinamento – circulares, cartilha, cartazes etc;
- c) etiquetas – para identificação dos equipamentos, objetos etc;
- d) outros materiais que venham a ser necessários.

4.3.3 Recursos Financeiros

A estimativa do custo da implantação do programa 5S, incluindo a acessoria do consultor e a compra de materiais necessários é de R\$ 2.500.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do programa 5S na Farmácia, espera-se promover a qualidade tanto no ambiente de trabalho, quanto no nível de vida dos funcionários, através da criação de bons hábitos e de boas práticas, procurando desenvolver a melhoria contínua em busca da qualidade total.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E SUAS MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS

Durante o processo de implantação do programa 5S poderão surgir algumas dificuldades, assim, torna-se necessário analisá-las e tomar medidas corretivas e preventivas. Alguns dos problemas de poderão surgir estão destacados nos itens a seguir.

4.5.1 Resistência dos Funcionários

No início, pode haver alguma resistência dos funcionários. Principalmente porque eles deverão exercer as atividades do 5S juntamente com as suas atribuições diárias e poderão alegar uma sobrecarga no volume de trabalho.

Para corrigir esse problema, o gestor da qualidade deve ter uma postura de líder. Através de um bom trabalho de educação e treinamento e de muita persistência, e com a prática dos senso aos poucos sendo incorporadas às tarefas diárias, essa dificuldade tende a ser superada. Entretanto, se existir alguém mais resistente, a tendência é de que essa pessoa deixe a empresa durante o processo de implantação do programa.

4.5.2 Falta de Tempo para a Realização dos Treinamentos

Outro problema que poderá surgir é a alegação de falta de tempo disponível para a execução dos treinamentos. Entretanto, isso poderá ser resolvido com a aplicação desses treinamentos subdivididos em trinta minutos diários, pois os funcionários chegam às oito horas, e a Farmácia só é aberta ao público às nove

horas. Com a utilização de apenas trinta minutos do tempo total de uma hora entre a chegada dos funcionários e a abertura da farmácia, os funcionários além de receberem o treinamento, poderão desenvolver suas atividades rotineiras durante a meia hora restante até o início das atividades ao público.

4.5.3 Dificuldades na Execução do Senso de Utilização

Apesar de parecer uma tarefa fácil a separação do necessário e desnecessário, encontra-se certa resistência pelo fato das pessoas guardarem coisas que “um dia poderão ser úteis”. Do mesmo modo que existem pessoas que querem guardar tudo, existem outras que querem jogar tudo fora. O cuidado que o gestor e os facilitadores devem em relação a esse problema é de esclarecer muito bem como se deve selecionar a necessidade os objetos e materiais, conforme sua utilidade e sua frequência de uso.

4.5.4 Dificuldades na Execução do Senso de Ordenação

A grande dificuldade em relação à execução deste senso é a obtenção do melhor *layout*, exigido para facilitar o acesso ao material quando necessário. Essa é uma atividade que exige a participação de todos através da discussão de sugestões e troca de experiências, visando obter a melhor disposição possível para equipamentos e objetos.

4.5.5 Dificuldades na Execução do Senso de Limpeza

A grande dificuldade durante a prática desse senso é convencer o usuário do ambiente que é dele a responsabilidade de manter o local limpo, e não somente do auxiliar de limpeza. No início pode haver certa resistência em as pessoas quererem limpar os locais, sendo que existe um funcionário dedicado à limpeza. Para evitar que essa resistência ocorra, a melhor maneira é dar o bom exemplo. O gestor do 5S e os facilitadores devem praticar a limpeza do seu local de trabalho como meio de ensinar os funcionários como fazê-lo e que essa prática deve ser incorporada no seu dia-a-dia.

4.5.6 Dificuldades na Execução do Senso de Saúde

Como foi observada no questionário aplicado aos funcionários, a maior dificuldades deles é com relação à sua própria saúde. A falta da prática de exercícios físicos regulares e bons hábitos alimentares são as principais barreiras para a implantação desse senso. Uma solução seria estimular os funcionários a praticarem atividades físicas que são dadas no Campus da Universidade. Já os hábitos alimentares, como não há um refeitório para que se possa oferecer uma alimentação balanceada aos funcionários, a solução é periodicamente promover a conscientização sobre a boa alimentação. Outros hábitos saudáveis também deverão ser promovidos periodicamente, para isso, seria interessante estabelecer parcerias com os cursos de graduação de fisioterapia, nutrição etc, para que eles desenvolvessem atividades, ou até mesmo informativos, com relação à preservação da saúde.

4.5.7 Dificuldades na Execução do Senso de Disciplina

As pessoas podem se sentir obrigadas a cumprir as normas e os procedimentos estabelecidos pelo 5S. Entretanto, a informação e a prática tendem a amenizar essa situação. Quando todas as práticas relativas ao 5S estiverem incorporadas no dia-a-dia, todos os problemas com relação à resistência tendem a desaparecerem.

Enquanto a resistência desaparece, a acomodação toma lugar. É muito importante não deixar que as pessoas desanimem, promovendo sempre o programa 5S e buscando sempre a melhoria contínua do ambiente de trabalho e do ser humano.

5 CONCLUSÃO

Na Revisão Teórico-Empírica, foram levantadas as bases para a execução do presente trabalho. Várias fontes foram consultadas em busca de conhecimento sobre o gerenciamento da qualidade, sua relação com os estabelecimentos de saúde e especificamente sobre o programa 5S. Através de toda a leitura realizada, pode-se concluir que o programa 5S é um criador do ambiente da qualidade, pois estimula a prática de bons hábitos incorporada ao dia-a-dia. O programa objetiva além de eliminar o desperdício, também transformar o local de trabalho em um ambiente mais agradável, tanto no aspecto físico quanto no aspecto das relações interpessoais.

O programa 5S é composto por 5 itens, que são denominados sensores. São eles:

- a) senso de utilização: que significa distinguir o necessário do desnecessário, descartando o desnecessário, e tem como principal objetivo a redução de custos e de estoque com o descarte de materiais desnecessários às atividades;
- b) senso de ordenação: significa determinar a melhor disposição no ambiente para que os itens sejam encontrados facilmente quando necessários, tem como objetivo eliminar a perda de tempo na busca de materiais e melhorar a eficiência do trabalho;
- c) senso de limpeza: significa eliminar a sujeira, suas causas e fontes e além de tudo manter o ambiente limpo, tem como objetivo desenvolver a filosofia de não sujar;
- d) senso de saúde: significa manter o ambiente limpo para conservar a saúde e evitar a poluição, tem como objetivos a melhoria no ambiente de trabalho e a prevenção das causas de poluição; e
- e) senso de disciplina: significa manter os ganhos obtidos com os outros sensores e treinar as pessoas para a busca da melhoria contínua, tem como objetivo consolidar a implantação dos outros sensores e desenvolver o hábito do cumprimento de normas e procedimentos.

A implantação do programa 5S na Farmácia Universitária é justificada principalmente porque, para se obter qualidade no ramo de prestação de serviços,

faz-se necessário construir um ambiente especial no local de trabalho, onde a excelência do serviço seja uma missão de todos. É muito importante que seja criado um bom ambiente de trabalho, onde toda a equipe se sinta bem, e certamente isto refletirá no serviço prestado. Além disso, nota-se que as pessoas vão vivendo o dia-a-dia só executando o que os outros mandam fazer, sem a curiosidade de querer descobrir coisas para melhorar, sem vontade nenhuma de usar a sua criatividade no sentido de melhorar. E estes são exatamente os pontos onde o programa 5S produz seus maiores efeitos.

A proposta de implantação do programa 5S foi feita baseada no método do ciclo PDCA e abrange as várias etapas necessárias para o seu planejamento, desenvolvimento e manutenção.

Por ser de simples compreensão, aplicação e capaz de produzir resultados em curto prazo, promovendo o crescimento contínuo das pessoas, o programa 5S constitui, na realidade, o alicerce para a implementação da Gerência pela Qualidade Total em qualquer organização humana, preparando o ambiente para mudanças profundas. Com isso, o próximo passo a caminho da qualidade total sugerido, seria a implantação da série ISO 9000 para sistemas de qualidade.

GLOSSÁRIO

AÇÃO CORRETIVA: atuação ou efeito implementado para eliminar as causas de uma não-conformidade, defeito ou situação indesejável detectada, a fim de evitar sua repetição.

AÇÃO PREVENTIVA: atuação ou efeito implementado para eliminar as causas de uma possível não-conformidade, defeito ou situação indesejável, a fim de evitar sua ocorrência.

ÁREA DE DISPENSAÇÃO: área de atendimento ao usuário destinada, especificamente, para a entrega dos produtos e orientação farmacêutica.

ÁREA DE MANIPULAÇÃO: área destinada à manipulação de fórmulas.

ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA: é o conjunto de ações e serviços que visam assegurar a assistência integral, a promoção, a proteção e a recuperação da saúde nos estabelecimentos públicos ou privados, desempenhados pelo farmacêutico ou sob sua supervisão. Grupo de atividades relacionadas com o medicamento, destinadas a apoiar as ações de saúde demandadas por uma comunidade. Envolve o abastecimento de medicamentos em todas e em cada uma de suas etapas constitutivas, a conservação e controle de qualidade, a segurança e a eficácia Terapêutica dos medicamentos, o acompanhamento e a avaliação da utilização, a obtenção e a difusão de informação sobre medicamentos e a educação permanente dos profissionais de saúde, do paciente e da comunidade para assegurar o uso racional de medicamentos.

ASSISTÊNCIA TÉCNICA: é o conjunto de atividades profissionais que requer obrigatoriamente a presença física do farmacêutico nos serviços inerentes ao âmbito da profissão farmacêutica efetuando a assistência e atenção farmacêutica.

ATENÇÃO FARMACÊUTICA: é um conceito de prática profissional no qual o paciente é o principal beneficiário das ações do farmacêutico. A atenção é o

compêndio das atitudes, dos comportamentos, dos compromissos, das inquietudes, dos valores éticos, das funções, dos conhecimentos, das responsabilidades e das habilidades do farmacêutico na prestação da farmacoterapia, com objetivo de alcançar resultados terapêuticos definidos na saúde e na qualidade de vida do paciente. É um conceito de prática profissional no qual o paciente é o principal beneficiário das ações do farmacêutico. A atenção é o compêndio das atitudes, dos comportamentos, dos compromissos, das inquietudes, dos valores éticos, das funções, dos conhecimentos, das responsabilidades e das habilidades do farmacêutico na prestação da farmacoterapia, com objetivo de alcançar resultados terapêuticos definidos na saúde e na qualidade de vida do paciente.

AUDITORIA DA QUALIDADE: exame sistemático e independente para determinar se as atividades da qualidade e seus resultados estão de acordo com as disposições planejadas, se estas foram implementadas com eficácia e se são adequadas à consecução dos objetivos.

AUTO-AVALIAÇÃO: exame sistemático executado por uma entidade para determinar sua capacidade de atendimento aos requisitos e critérios estabelecidos.

BOAS PRÁTICAS DE MANIPULAÇÃO (BPM): regulamento técnico que estabelece requisitos gerais para a aquisição de drogas, insumos farmacêuticos e materiais de embalagem, o armazenamento, a manipulação, a conservação, o transporte e a dispensação de preparações magistrais e oficinais, e de fracionamento de produtos industrializados.

BOAS PRÁTICAS DE MANIPULAÇÃO EM FARMÁCIAS (BPMF): estabelece os requisitos de BPM a serem observados na avaliação farmacêutica da prescrição, na manipulação, na conservação e dispensação de preparações magistrais e oficinais, fracionamento de produtos industrializados e de outros produtos de interesse da saúde; bem como critérios para a aquisição de matérias-primas e material de embalagem.

CONTROLE DO PROCESSO: aplicação da filosofia PDCA nas atividades requeridas para satisfazer às necessidades e expectativas do cliente.

CORRELATO: substância, produto, aparelho ou acessório, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos, perfumes e produtos de higiene e, ainda, os produtos óticos, de acústica médica, odontológicos, dietéticos e veterinários.

COSMÉTICO: produto para uso externo, destinado à proteção ou ao embelezamento das diferentes partes do corpo.

DIAGNÓSTICO: conjunto de dados e informações nos quais se baseiam a determinação do conhecimento de uma relação de causa e efeito.

DISPENSAÇÃO: ato profissional farmacêutico de proporcionar orientação e fornecimento ao usuário de medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. Neste ato, o farmacêutico informa e orienta o paciente sobre o uso adequado do medicamento. São elementos importantes da orientação, entre outros, a ênfase no cumprimento da dosagem, a influência dos alimentos, a interação com outros medicamentos, o reconhecimento de reações adversas potenciais e as condições de conservação dos produtos.

DROGA: substância ou matéria-prima que tenha finalidade medicamentosa ou sanitária.

DROGARIA: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, em suas embalagens originais.

EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI): dispositivo de uso individual, destinado a proteger a saúde e a integridade física do trabalhador, atendidas as peculiaridades de cada atividade profissional ou funcional.

ESPECIALIDADE FARMACÊUTICA: produto oriundo da indústria farmacêutica com registro na ANVISA e disponível no mercado.

FARMÁCIA: estabelecimento de prestação de serviços farmacêutico de interesse público e/ou privado, destinada a prestar assistência farmacêutica e orientação sanitária individual ou coletiva, onde se processe a manipulação e/ou dispensação de produtos e correlatos com finalidade profilática, curativa, paliativa, estética ou para fins de diagnósticos.

FÁRMACO: substância química que é o princípio ativo do medicamento.

FARMACOTERAPIA: é a aplicação dos medicamentos na prevenção ou tratamento de doenças.

FORMA FARMACÊUTICA: estado físico no qual se apresenta um medicamento com o objetivo de facilitar seu fracionamento, posologia, administração, absorção e conservação.

FÓRMULAS MAGISTRAIS: fórmula constante de uma prescrição que estabelece a composição, a forma farmacêutica e a posologia.

FÓRMULAS OFICINAIS: fórmulas constantes das Farmacopéias Brasileiras ou de outros compêndios oficiais reconhecidos pelo Ministério da Saúde.

FRACIONAMENTO: divisão de uma especialidade farmacêutica em doses que atendam a prescrição médica.

INSPEÇÃO: atividades, tais como, medição, exame, ensaio, verificação com calibres ou padrões, de uma ou mais características de uma entidade e a comparação dos resultados com requisitos especificados, a fim de determinar se a conformidade para cada uma dessas características é obtida.

INSUMO FARMACÊUTICO: droga ou matéria-prima aditiva ou complementar de qualquer natureza, destinada a emprego em medicamentos, quando for o caso, ou em seus recipientes.

MANIPULAÇÃO: conjunto de operações farmacotécnicas, realizadas na farmácia, com a finalidade de elaborar produtos e fracionar especialidades farmacêuticas.

MATÉRIA-PRIMA: substância ativa ou inativa com especificação definida, que se emprega na preparação dos medicamentos e demais produtos abrangidos pela legislação.

MEDICAMENTO: produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico.

MEDICAMENTO DE REFERÊNCIA: produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no país, cuja eficácia, segurança, e qualidade foram comprovados cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro.

MEDICAMENTO FITOTERÁPICO - Medicamento farmacêutico obtido por processos tecnologicamente adequados, empregando-se exclusivamente matérias-primas vegetais, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. É caracterizado pelo conhecimento da eficácia e dos riscos de seu uso, assim como pela reprodutibilidade e constância de sua qualidade. Não se considera medicamento fitoterápico aquele que, na sua composição, inclua substâncias ativas isoladas, de qualquer origem, nem as associações destas com extratos vegetais.

MEDICAMENTO GENÉRICO: medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser por este intercambiável, geralmente produzido após expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, e designado pela DCB ou na sua ausência pela Denominação Comum Internacional.

MEDICAMENTO HOMEOPÁTICO: são preparações manipuladas de forma específica de acordo com regras farmacotécnicas bem definidas, descritas na Farmacopéia Homeopática Brasileira.

MEDICAMENTOS NÃO PRESCRITOS: são aqueles cuja dispensação não requer prescrição por profissional habilitado.

MELHORIA CONTÍNUA: componente do modelo de gestão, caracterizado pelo permanente estudo analítico, de implementação de requisitos, ações ou racionalização, com o objetivo de aumentar a eficiência das atividades e proporcionar benefícios adicionais aos resultados de desempenho.

ORDEM DE MANIPULAÇÃO: documento destinado a acompanhar todas as etapas de manipulação de uma preparação magistral ou oficial.

PADRONIZAÇÃO: ato ou efeito de padronizar, de estabelecer padrões. A padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais nas organizações modernas. “Não existe controle sem padronização” (Juran, J.M.). “Só é possível manter o domínio tecnológico de um sistema através da padronização.” (Campos, V.F.).

PLANO DA QUALIDADE: documento que estabelece as práticas, os recursos e a seqüência de atividades relativas à qualidade de um determinado produto, projeto ou contrato.

PLANO DE AÇÃO: documento que estabelece as práticas, os recursos, os métodos, os responsáveis, a prioridade e a seqüência das atividades operacionais da organização, em conseqüência do desenvolvimento dos módulos, itens e diretrizes do planejamento da qualidade, integrados ao planejamento do negócio.

PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO: documento elaborado com base nos resultados da auto-avaliação, contendo as ações de melhoria, as metas e os indicadores de desempenho da organização

PREPARAÇÃO: procedimento farmacotécnico para obtenção do produto manipulado, compreendendo a avaliação farmacêutica da prescrição, a manipulação, o fracionamento de substâncias ou produtos industrializados, conservação e transporte.

PREPARAÇÃO MAGISTRAL: é aquela preparada na farmácia para ser dispensada atendendo a uma prescrição médica, que estabelece a sua composição, forma farmacêutica, posologia e modo de usar.

PREPARAÇÃO OFICINAL: é aquela preparada na farmácia, cuja fórmula esteja inscrita nas farmacopéias, compêndios ou formulários reconhecidos pelo Ministério da Saúde.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): descrição escrita pormenorizada de técnicas e operações a serem utilizadas na farmácia e drogaria, visando proteger, garantir a preservação da qualidade dos produtos, a uniformidade dos serviços e a segurança dos profissionais.

PRODUTOS DE HIGIENE: produtos para uso externo, anti-séptico ou não, destinados ao asseio ou à desinfecção corporal, compreendendo os sabonetes, xampus, dentífricos, enxaguatórios bucais, antiperspirantes, desodorantes, produtos para barbear e após barbear, entre outros.

QUARENTENA: retenção temporária de insumos, preparações básicas ou preparações manipuladas, isolados fisicamente ou por outros meios que impeçam a sua utilização enquanto esperam decisão quanto à sua liberação ou rejeição.

RECEITA: prescrição escrita de medicamento, contendo orientação de uso para o paciente, efetuada por profissional legalmente habilitado.

RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE (RSS): resíduos sólidos dos estabelecimentos prestadores de serviço de saúde em estado sólido e semi-sólido, resultantes destas atividades. São também considerados sólidos os líquidos produzidos nestes

estabelecimentos, cujas particularidades tornem inviáveis o seu lançamento em rede pública de esgoto ou corpos d'água, ou exijam para isso, soluções técnicas e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível.

RESPONSÁVEL TÉCNICO: profissional habilitado inscrito no correspondente CRF, na forma da lei.

SANITIZAÇÃO: conjunto de procedimentos que visam a manutenção das condições de higiene.

SISTEMA DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS: conjunto de unidades, processos e procedimentos que alteram as características físicas, químicas ou biológicas dos resíduos e conduzem à minimização do risco à saúde pública e à qualidade do meio ambiente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n. 328, de 22 de julho de 1999. Dispõe sobre o Regulamento Técnico sobre as Boas Práticas de Dispensação de medicamentos e produtos de interesse à saúde em farmácias e drogarias. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 jul. 1999.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC n. 33, de 19 de abril de 2000. Aprova o Regulamento Técnico sobre Boas Práticas de Manipulação de Medicamentos em Farmácias. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 08 jan. 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC n. 33, de 25 de fevereiro de 2003. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 mar. 2003.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992. 220 p.

DELLARETTI FILHO, O. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1996. p 31 – 21.

EQUIPE GRIFO. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998. 107 p.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1992. 347 p.

HIRANO, H. **5S na prática**. 2.ed. São Paulo: IMAM, 1994. 199 p.

MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde. Anexo 1. Ferramentas de qualidade I**. Disponível em <<http://ids-saude.uol.com.br/SaudeCidadania/index.html>>. Acesso em: 7 out 2004.

MARTINS, J. D. **Vocabulário da saúde em qualidade e melhoria da gestão**. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos, 2002. 98 p.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 185 p.

NOGUEIRA, L. C. L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999. 120 p.

OSADA, T. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.** 3.ed. São Paulo: IMAM, 1996. 212 p.

RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total.** 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. 115 p.

SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática – 5S.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 260 p.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

BRASIL. Conselho Federal de Farmácia. Resolução n. 357, de 20 de abril de 2001. Aprova o Regulamento Técnico das Boas Práticas de Farmácia. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 abr. 2001.

BRASIL. Conselho Federal de Farmácia. Resolução n. 415 de 29 de junho de 2004. Dispõe sobre as atribuições do farmacêutico no Gerenciamento dos Resíduos dos Serviços de Saúde. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 09 jul. 2004.

CUNHA, J. C. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001. 54 p.

CUNHA, J. C. **Modelo de gestão da qualidade I**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001. 65 p.

FERREIRA, A. O. **Guia prático da farmácia magistral**. Juiz de Fora, 2000. 324 p.

FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Manual de Boas Práticas**.

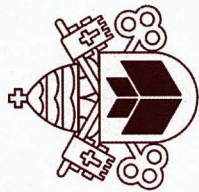
LAPA, R. P. **Programa 5S**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.

SILVA, C. E. S.; SILVA, D. C.; FIOD NETO, M.; SOUSA, L. G. M. 5S um programa passageiro ou permanente? In: XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO	111
APÊNDICE 2 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	116
APÊNDICE 3 – PLANO DIRETOR	119
APÊNDICE 4 – PLANO DE TREINAMENTO	123
APÊNDICE 5 – FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DOS 5S	127
APÊNDICE 6 – CARTAZ DE RESULTADOS DA AUDITORIA 5S	134

APÊNDICE 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
PLANO DE IMPLANTAÇÃO

1/4

PLANEJAMENTO					
FASE	O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	OBSERVAÇÕES
	Comprometimento da alta administração	Alta administração	dar apoio moral e estrutural ao programa	adquirindo conhecimento e emitindo documento formal sobre o programa	
	Criação de uma estrutura de apoio	Gestor do 5S	auxiliar na implantação do 5S nas diversas áreas da empresa	escolha de pessoas que já tenham conhecimento sobre o 5S	
	Registro da situação atual	Gestor do 5S e Facilitadores	avaliar a situação atual do 5S e para posterior comparação e análise da evolução do programa	registro fotográfico das áreas da farmácia e auditoria informal do 5S	fixar locais para obter as fotografias, não fotografar pessoas
	Elaboração do plano-diretor	Gestor do 5S e Facilitadores	definir as etapas de implantação do 5S	definir os objetivos, as metas, as fases de implantação, os critérios e a periodicidade das avaliações do programa	
	Treinamento e apresentação do programa	Gestor do 5S	apresentar as idéias gerais do programa e os seus benefícios	treinamento dos funcionários e elaboração de material de apoio e divulgação	tempo aproximado de treinamento – 2h

FASE	O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	OBSERVAÇÕES
PLANEJAMENTO (continuação)	Preparativos para o lançamento do programa	Gestor do 5S e Facilitadores	organizar o local utilizado para o descarte e outras providências necessárias para o dia do lançamento	definir uma área para descarte e providenciar equipamentos e utensílios necessários para o lançamento	providenciar etiquetas para identificação do material descartado, delimitar locais para cada tipo de material descartado
	Dia do lançamento	Todos	preparar os funcionários para a prática dos sentidos e observar as dificuldades	fazer um descarte prévio do material evidentemente desnecessário	
	Elaboração dos planos de execução	Gestor do 5S e Facilitadores	especificar as ações para a implantação dos sentidos	definir as ações a serem tomadas para a execução e avaliação de cada sentido para as diversas áreas	
EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO	Treinamento específico	Facilitadores	direcionar as ações dos funcionários em relação à prática de cada sentido	demonstrar modelos e discutir o plano de execução	tempo aproximado de treinamento – 3h
	Execução do sentido de utilização	Todos	eliminar todo o material desnecessário acumulado na empresa	fazer uma separação do material através da análise da sua utilidade e do seu estado de uso	providenciar materiais de limpeza, todos devem participar da limpeza do local de trabalho
	Avaliação do sentido de utilização	Gestor do 5S	avaliar a eficiência da implantação do sentido	fazer uma auditoria utilizando os critérios de avaliação e listas de verificação descritos no plano de execução	a passagem para o próximo sentido só ocorrerá quando o gestor avaliar a eficiência do sentido de ordenação como ótima
	Execução do sentido de ordenação	Todos	organizar funcionalmente o material restante do sentido de ordenação	seguir a classificação de utilidade do objeto para escolher seu local de armazenamento	providenciar materiais para identificação (etiquetas, placas etc)

EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO (continuação)					
FASE	O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	OBSERVAÇÕES
	Avaliação do senso de ordenação	Gestor do 5S	avaliar a eficiência da implantação do senso	fazer uma auditoria utilizando os critérios de avaliação e listas de verificação descritos no plano de execução	a passagem para o próximo senso só ocorrerá quando o gestor avaliar a organização dos materiais como ótima
	Execução do senso de limpeza	Todos	identificar as fontes de sujeira e manter limpo o ambiente de trabalho	limpar rigorosamente o local de trabalho inspecionando-o para identificar as fontes de sujeira e o estado dos equipamentos	observar as condições de temperatura, iluminação, ventilação, ruídos etc
	Avaliação dos 3 primeiros sensores	Gestor do 5S	avaliar a eficiência da implantação dos 3 primeiros sensores	fazer uma auditoria utilizando os critérios de avaliação e listas de verificação descritos no plano de execução	Só é possível passar para a execução do 4º senso quando os 3 primeiros obtiverem uma avaliação ótima
	Execução do senso de saúde	Todos	padronizar e manter as melhorias atingidas e promover a saúde dos funcionários	criar procedimentos, executar melhorias, cuidar da higiene e saúde pessoal e do local de trabalho, aplicar o "5S em 5 minutos"	observar se há fontes de poluição e áreas ou situações de risco para a saúde
	Avaliação do senso de saúde	Gestor do 5S	avaliar a eficiência da implantação do senso	fazer uma auditoria utilizando os critérios de avaliação e listas de verificação descritos no plano de execução	
	Execução do senso de disciplina	Todos	cumprir o que foi estabelecido	cumprir horários, normas de segurança e procedimentos, ser um bom companheiro de trabalho	
	Avaliação dos 5 sensores	Gestor do 5S	avaliar a eficiência da implantação dos 5 sensores	auditoria do 5S utilizando os critérios de avaliação e listas de verificação descritos no plano de execução	estabelecer a frequência das auditorias do 5S

FASE	O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	OBSERVAÇÕES
MANUTENÇÃO E MELHORIA	Desenvolvimento do plano de atividades	Gestor do 5S e Facilitadores	manter o 5S no ambiente de trabalho	estabelecer metas para o padrão do 5S no ambiente, planejar as avaliações, os formulários e os critérios de pontuação	
	Execução do plano de atividades	Gestor do 5S e Facilitadores	manter o 5S no ambiente de trabalho	executar o plano conforme previsto	
	Monitoramento do plano de atividades	Gestor do 5S e Facilitadores	garantir a operacionalização do plano	avaliar os ambientes, analisar os resultados e tomar ações corretivas	estabelecer frequência das avaliações e forma de tratamento dos resultados obtidos

APÊNDICE 2 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S





CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

2/2

APÊNDICE 3 – PLANO DIRETOR DO PROGRAMA 5S



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
PLANO DIRETOR

1. OBJETIVOS

Promover a melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados pela farmácia através da promoção da qualidade de vida dos seus funcionários e do ambiente de trabalho;

Ajudar na prática das atividades exigidas pela legislação, principalmente as que se relacionam com a utilização racional dos recursos disponíveis, a organização de equipamentos e instalações, a limpeza das instalações, a saúde dos funcionários e a padronização dos procedimentos;

Criar uma base para a melhoria contínua e posterior implantação de outros programas de qualidade.

2. METAS

Lançamento do 5S – o lançamento do programa deverá ser feito em todas as áreas da empresa no dia 14 de fevereiro de 2005.

Elaboração de planos de execução do 5S – todas as áreas da empresa deverão entregar o plano de execução do 5S elaborado até dia 14 de março de 2005.

Auditorias do 5S – as auditorias para cada senso serão realizadas semanalmente, seguindo os critérios e os formulários de avaliação estabelecidos, desde a implantação do senso até que ele atinja o conceito ótimo de avaliação. Depois que todos os sensores forem implantados, as auditorias de monitoramento dos sensores e do programa deverão ser feitas mensalmente.

Evolução do 5S – 7 dias após as auditorias serão realizadas reuniões entre as áreas avaliadas e o gestor do 5S para analisar os resultados e propor ações de melhoria.

3. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O processo de implantação do programa 5S será realizado através das seguintes fases, subdivididas em etapas:

- 1 - Planejamento:
- a) Comprometimento da alta administração;
 - b) Criação de uma estrutura de apoio;
 - c) Registro da situação atual;
 - d) Elaboração do plano-diretor;
 - e) Treinamento e apresentação do programa;
 - f) Preparativos para o lançamento do programa;
 - g) Dia do lançamento.

- 2 – Execução e Avaliação:
- a) Elaboração dos planos de execução;
 - b) Treinamento específico;
 - c) Execução do senso de utilização;
 - d) Avaliação do senso de utilização;
 - e) Execução do senso de ordenação;
 - f) Avaliação do senso de ordenação;
 - g) Execução do senso de limpeza;
 - h) Avaliação dos 3 primeiros sentidos;
 - i) Execução do senso de saúde;
 - j) Avaliação do senso de saúde;
 - k) Execução do senso de disciplina;
 - l) Avaliação dos 5 sentidos.

- 3 – Manutenção e Melhoria:
- a) Desenvolvimento do plano de atividades;
 - b) Execução do plano de atividades;
 - c) Monitoramento do plano de atividades.

4. RESPONSABILIDADES

Gestor do 5S – é o responsável pela disseminação do programa pela empresa, é ele que fará o treinamento dos facilitadores e dará apoio durante a execução de todo plano, principalmente para resolver dúvidas que surgirem durante a implantação. Além disso, ele também é responsável pelas auditorias do 5S e pela

sua divulgação e discussão dos resultados com os facilitadores em busca de melhorias.

Facilitadores do 5S – serão os responsáveis pela implantação nas suas respectivas áreas, deverão promover o treinamento específico do 5S com foco na prática para os funcionários, deverão prestar assistência direta aos funcionários durante a implantação do 5S e participarão da elaboração dos planos de execução e de atividades juntamente com o gestor do 5S.

5. PLANO DE EXECUÇÃO

O plano de execução deve definir todas as etapas, os procedimentos, as responsabilidades, o cronograma e as metas para a implantação do programa, além da sistemática de avaliação (critérios, formulários e pontuação) para cada processo da farmácia.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Programa 5S: Plano de Implantação;

Cronograma de Implantação;

Formulários e Critérios de Avaliação do 5S.

APÊNDICE 4 – PLANO DE TREINAMENTO DO PROGRAMA 5S



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
PLANO DE TREINAMENTO

1. OBJETIVO

Capacitar os funcionários para ter uma boa base da Qualidade Total através do programa 5S, agregando valor à qualidade de vida no trabalho e, por conseguinte, contribuindo com a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

2. CARGA HORÁRIA

2.1. TREINAMENTO GERAL: O QUE É O 5S? 2 horas dividida em 4 módulos consecutivos de 30 minutos.

2.2. TREINAMENTO ESPECÍFICO:

2.2.1. Como Praticar o 5S? (para todos os funcionários): 3 horas divididas em 6 módulos consecutivos de 30 minutos.

2.2.2. As Ferramentas Gerenciais da Qualidade (para os facilitadores): 2 horas divididas em 4 módulos consecutivos de 30 minutos.

3. MATERIAL DIDÁTICO

Uma semana antes do início dos treinamentos deverá ser entregue para cada funcionário a cartilha do 5S. Esta cartilha deve contemplar os conteúdos a serem ministrados tanto no treinamento geral quanto no específico para os

funcionários, e conter um capítulo especial para o treinamento em ferramentas da qualidade dos facilitadores.

4. RESPONSABILIDADE

A organização dos treinamentos é de responsabilidade do gestor do 5S. Podendo serem ministrados por ele próprio, ou por uma consultoria externa.

5. PARTICIPAÇÃO

Todos os funcionários devem participar dos treinamentos para os quais forem convocados. Ao fim de cada conjunto de módulos de cada treinamento, será emitido um certificado de participação para cada funcionário participante. A carga horária destes treinamentos e os respectivos certificados de participação farão parte da documentação acerca de treinamentos de capacitação exigidos pela legislação.

6. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

6.1. TREINAMENTO GERAL – O QUE É O 5S?:

Módulo 1 – o que é qualidade e como melhorá-la;

Módulo 2 – origem e significado do 5S;

Módulo 3 – objetivos e benefícios dos sensores de utilização, ordenação e limpeza;

Módulo 4 – objetivos e benefícios dos sensores de saúde e disciplina.

6.2. TREINAMENTO ESPECÍFICO:

6.2.1. Como Praticar o 5S? (para todos os funcionários):

Módulo 1 – como praticar o senso de utilização;

Módulo 2 – como praticar o senso de ordenação;

Módulo 3 – como praticar o senso de limpeza;

Módulo 4 – como praticar o senso de saúde;

Módulo 5 – como praticar o senso de disciplina;

Módulo 6 – como será a avaliação do programa 5S.

6.2.2. As Ferramentas Gerenciais da Qualidade (para os facilitadores):

Módulo 1 – apresentação das ferramentas gerenciais da qualidade;

Módulo 2 – explicação sobre estratificação, histograma e diagrama de Pareto;

Módulo 3 – explicação sobre diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão e gráfico de controle;

Módulo 4 – explicação sobre listas de verificação e técnicas de tempestade de idéias (*brainstorming*).

APÊNDICE 5 – FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DO 5S

Adaptado de RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total**. 13. ed.
Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 97-98.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SENSO DE UTILIZAÇÃO					1/6
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR	NOTA (1 a 5)	OBS.	
SENSO DE UTILIZAÇÃO	Materiais necessários e desnecessários se confundem	Acúmulo de materiais nas mesas e em superfícies horizontais			
	Recursos são tratados sem a devida importância	Materiais largados em cantos de parede, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais			
	Não há otimização no uso de recursos	Objetos similares em um mesmo local			
	Os recursos disponíveis não são utilizados	Materiais sem utilização			
	Padrão do Senso (%) (somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)				
PADRÃO ATUAL (%)		PADRÃO ANTERIOR (%)		EVOLUÇÃO (%)*	
<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SENSO DE ORDENAÇÃO					2/6						
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:						
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR		NOTA (1 a 5)	OBS.						
SENSO DE ORDENAÇÃO	Guarda de materiais dificulta acesso e promove permanentemente a desordem	Empilhamento de materiais sobre os outros									
	Guarda de materiais aumenta tempo de acesso	Falta de identificação de materiais									
	Localização com dificuldade	Falta de sinalização à distância									
	Disposição de compartimentos e objetos prejudica o acesso a eles	Layout inadequado									
	Padrão do Senso (%) (somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)										
<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 33%; text-align: center;">PADRÃO ATUAL (%)</td><td style="width: 33%; text-align: center;">PADRÃO ANTERIOR (%)</td><td style="width: 33%; text-align: center;">EVOLUÇÃO (%)*</td></tr><tr><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td></tr></table>						PADRÃO ATUAL (%)	PADRÃO ANTERIOR (%)	EVOLUÇÃO (%)*	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>
PADRÃO ATUAL (%)	PADRÃO ANTERIOR (%)	EVOLUÇÃO (%)*									
<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>									

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SENSO DE LIMPEZA					3/6
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR		NOTA (1 a 5)	OBS.
SENSO DE LIMPEZA	Relaxamento com a higiene	Sujeira acumulada			
	Baixa preocupação com a saúde	Nível de poluição elevados			
	Ambiente físico desagradável	Paredes e pisos sujos			
	Falta de limpeza sistemática	Depósitos de descarte cheios e/ou em quantidade insuficiente			
	Padrão do Senso (%) <small>(somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)</small>				
PADRÃO ATUAL (%)		PADRÃO ANTERIOR (%)		EVOLUÇÃO (%)*	
<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SENSO DE SAÚDE					4/6
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR	NOTA (1 a 5)	OBS.	
SENSO DE SAÚDE	Práticas sistemáticas	Elaboração de rotinas e sistemática de reconhecimento			
	Preocupação com a saúde física e mental	Realização de campanhas, reuniões e outros eventos			
	Eliminação de fontes de sujeira	Elaboração de planos e listas de pendências e de locais de difícil acesso			
	Ambiente agradável	Locais ventilados, iluminados e sem poluição			
	Acesso rápido e sem desgaste às informações e recursos	Exploração do controle visual			
	Padrão do Senso (%) (somar as notas, dividir por 25 e multiplicar por 100)				
PADRÃO ATUAL (%) <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div>		PADRÃO ANTERIOR (%) <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div>		EVOLUÇÃO (%)* <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div>	

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SENSO DE DISCIPLINA					5/6						
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:						
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR		NOTA (1 a 5)	OBS.						
SENSO DE DISCIPLINA	Cumprimento do que foi estabelecido	Cumprimento de rotinas do 5S									
		Pontualidade									
		Guarda de objetos em locais definidos									
		Redução de recursos para manutenção da limpeza (pessoas e tempo de limpeza)									
		Roupas limpas e pessoas aseadas									
	Padrão do Senso (%)		(somar as notas, dividir por 25 e multiplicar por 100)								
<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 33%; text-align: center;">PADRÃO ATUAL (%)</td><td style="width: 33%; text-align: center;">PADRÃO ANTERIOR (%)</td><td style="width: 33%; text-align: center;">EVOLUÇÃO (%)*</td></tr><tr><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td><td style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div></td></tr></table>						PADRÃO ATUAL (%)	PADRÃO ANTERIOR (%)	EVOLUÇÃO (%)*	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>
PADRÃO ATUAL (%)	PADRÃO ANTERIOR (%)	EVOLUÇÃO (%)*									
<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>									

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA					6/6
Local avaliado:		Responsável:	Avaliador:	Assinatura:	Data:
S	OBJETO DA AVALIAÇÃO	COMO VERIFICAR		NOTA (1 a 5)	OBS.
PROGRAMA	Estrutura e suporte ao 5S	Escolha e atuação dos facilitadores			
	Treinamento e educação em 5S	Quantidade relativa de pessoas treinadas nos conceitos do 5S			
	Início do 5S	Eficácia de lançamento do 5S			
	Sistematização do 5S	Plano de ação com metas estabelecidas			
	Delegação de responsabilidades	Locais de trabalho delimitados com respectivos responsáveis			
	Padrão do Senso (%) (somar as notas, dividir por 25 e multiplicar por 100)				.
PADRÃO ATUAL (%)		PADRÃO ANTERIOR (%)		EVOLUÇÃO (%)*	
<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>	

LEGENDA:

* Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.

APÊNDICE 6 – CARTAZ DE RESULTADOS DA AUDITORIA 5S



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA
PROGRAMA 5S
AUDITORIA 5S

RESULTADO DA AUDITORIA 5S
ÁREA:
DATA:

SENSO	NOTA	CONCEITO
UTILIZAÇÃO		<input type="text"/>
ORDENAÇÃO		<input type="text"/>
LIMPEZA		<input type="text"/>
SAÚDE		<input type="text"/>
DISCIPLINA		<input type="text"/>

LEGENDA: CONCEITO
Ótimo
Bom
Satisfatório
Regular
Ruim

COR
Azul
Verde
Amarelo
Laranja
Vermelho

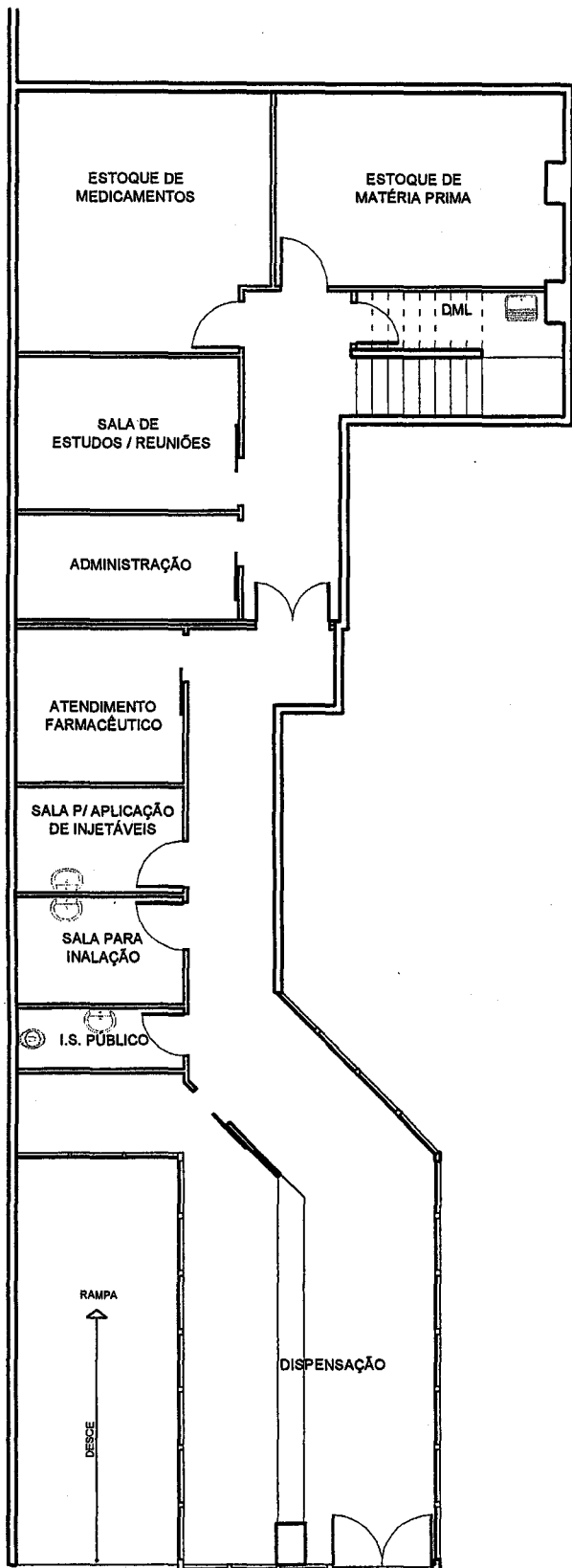
ANEXOS

ANEXO 1 – PLANTA BAIXA DA FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PUC-PR 137

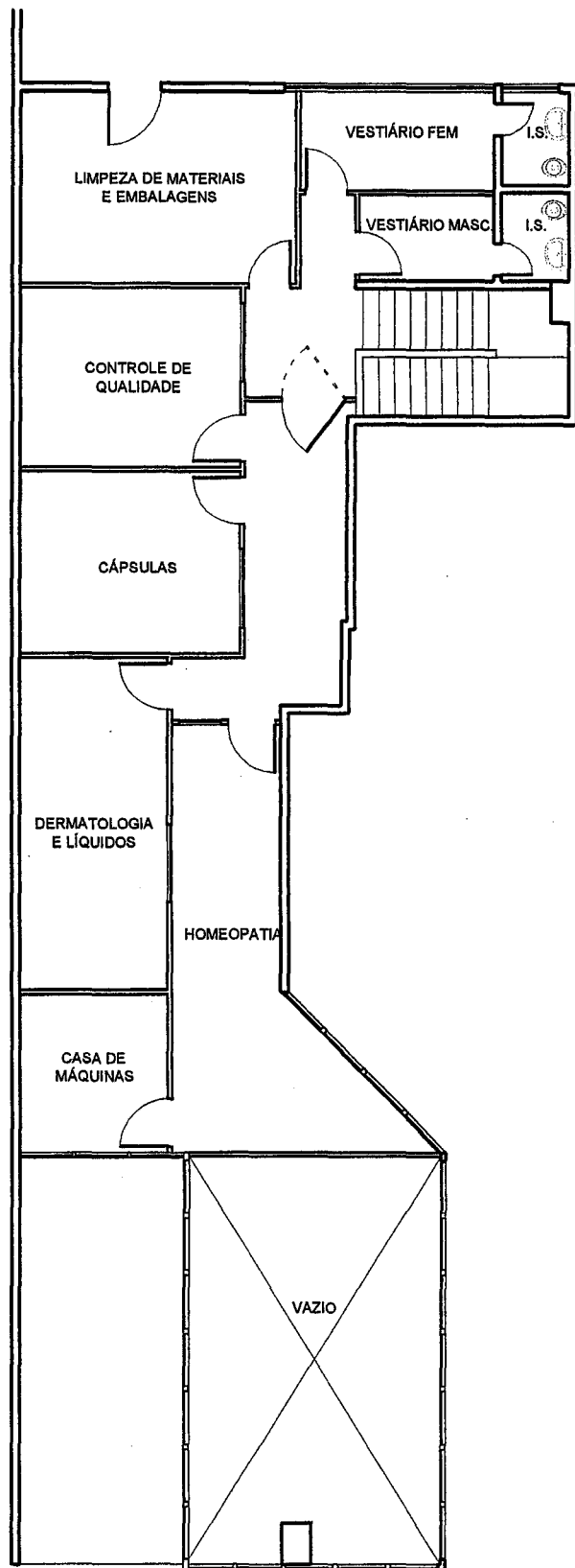
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DA PRÁTICA INDIVIDUAL DO 5S 139

ANEXO 3 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS 5 SENSOS 142

ANEXO 1 – PLANTA BAIXA DA FARMÁCIA UNIVERSITÁRIA DA PUC-PR



PLANTA TÉRREO



PLANTA 1º PAV.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DA PRÁTICA INDIVIDUAL DO 5S

Disponível em SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática – 5S.**
Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. p. 25

VOCÊ PRÁTICA O 5S?

Leia, reflita e responda: com que frequência pratico?

Use os seguintes critérios de pontuação:

(1) quase nunca

(3) quase sempre

(2) às vezes

(4) sempre

- Mantenho uma lista atualizada de coisas a fazer usando algum critério de priorização ()
- Comparo, ao final do dia, o planejado com o executado e planejo o dia seguinte ()
- Estou consciente dos hábitos pessoais que gostaria de mudar ()
- Utilizo plenamente todos os recursos à minha disposição antes de solicitar novos ()
- Tenho o hábito de anotar todas as boas idéias que tenho ()
- Procuro identificar e padronizar todas as atividades repetidas ()
- Uso rotineiramente boas técnicas de planejamento ()
- Não mantenho coisas em excesso no meu local de trabalho ()
- Meu sistema de arquivo permite agilidade de armazenamento e recuperação das informações ()
- Trabalho com o conceito de gerenciamento visual ()
- Periodicamente avalio se atingi os meus objetivos e tomo ações corretivas ()
- Mantenho-me informado sobre hábitos saudáveis para manter a minha saúde física e mental ()
- Pratico, rotineiramente, hábitos saudáveis para manter a minha saúde física e mental ()
- Questiono se a tarefa que estou realizando agrega valor ao produto ou serviço ()
- Sou um indivíduo paciente e persistente em tudo que faço ()
- Sou praticante da melhoria contínua ()
- Gosto de trabalhar em equipe ()

- Mantenho minha mesa limpa e organizada ()
- Procuro convencer pelo bom exemplo ()
- Sou capaz de ensinar assuntos complexos de maneira simples ()
- Sou bom ouvinte ()
- Sou capaz de perdoar um erro ()
- Critico em particular e elogio publicamente ()
- Coloco-me no lugar do outro ()
- Sou, enfim, um criador de qualidade de vida ()

AVALIAÇÃO:

- Acima de 90 pontos: você pode melhorar sozinho, pois é um agente consciente da própria história;
- Entre 75 e 89 pontos: você está no caminho certo, mas pode melhorar;
- Entre 60 e 74 pontos: você precisa se esforçar um pouco mais;
- Abaixo de 60 pontos: você precisa de um 5S radical.

ANEXO 3 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS 5S

Disponível em RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total**. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 99-104.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE UTILIZAÇÃO					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Acúmulo de materiais nas mesas e nas superfícies horizontais	Não há evidência de preocupação em não deixar acumular materiais	Mesmo com a justificativa de que o acúmulo de materiais é temporário; ainda há bastante quantidade	Há materiais sobre mesas e superfícies horizontais, porém sem causar má impressão	Há poucos materiais, porém alguns sem identificação	Os poucos materiais existentes encontram-se identificados
Materiais largados em cantos de paredes, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais	Observa-se preocupação em definir destino de vários materiais	Há justificativa de que os materiais largados serão descartados, mas não estão identificados	Há poucos materiais largados, porém não causam transtornos	Há alguns materiais largados, porém com identificação	Não há materiais largados
Materiais similares em um mesmo local	Observam-se vários materiais similares muito próximos, e às vezes sob responsabilidade de uma mesma pessoa, com pouco nível de utilização	Apesar das justificativas, ainda é evidente a não-otimização de recursos	Algumas pessoas ainda mantêm materiais similares	Há poucos materiais similares em um mesmo ambiente	Não há materiais similares em um mesmo ambiente. Os que existem têm alto grau de utilização
Materiais sem utilização	Muitos materiais que não têm mais utilização são mantidos, sem plano evidente de descarte	Muitos materiais sem utilização são mantidos, porém há um plano de descarte	São mantidos materiais utilizados com baixa frequência	Algumas pessoas ainda mantêm poucos materiais sem utilização, ou materiais usados com baixa frequência	Todos os materiais mantidos são utilizados com frequência

FONTE: RIBEIRO, H. 55: A base para qualidade total. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 99.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE ORDENAÇÃO					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Empilhamento de materiais	Há bastante materiais empilhados	Há muitos materiais sobre outros, porém alguns já estão sendo devidamente ordenados	Há poucos materiais sobre os outros. Em locais fechados a ordenação ainda é deficiente	Em locais abertos não há empilhamento de materiais. Nos locais fechados há poucos materiais empilhados	Todos os materiais são ordenados de forma que o acesso a um deles não desordena os demais
Falta de identificação de materiais	A grande maioria dos materiais não está identificada. A identificação não é funcional para os que aí estão colocados	Apesar de muitos materiais terem identificação, a mesma não é funcional	A grande maioria dos materiais está identificada. Mas não existe uma padronização	Só não estão identificados com padronização alguns materiais de uso individual (mas de propriedade da empresa)	Todos os materiais estão identificados obedecendo a um padrão estabelecido
Falta de sinalização à distância	Não há sinalização que facilite acesso ao que está sendo procurado	Há pouca sinalização para facilitar o acesso	Há sinalização para o acesso ao que está sendo procurado. Mas ainda não é tão funcional	Há uma sinalização padronizada, mas ainda exige alguns esforços para o acesso, principalmente por pessoas que não pertencem ao ambiente	Há um sistema de sinalização que permite o acesso imediato ao que está sendo procurado. O sistema utiliza cores e símbolos e preocupa-se com as pessoas que não pertencem ao ambiente

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE ORDENAÇÃO (continuação)					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Layout inadequado	A forma de distribuição dos recursos promove o desperdício de tempo e a falta de contato entre as pessoas	Há uma preocupação em otimizar os recursos, mas a sua forma de distribuição ainda é deficiente	O ambiente como um todo tem uma boa distribuição de recursos. Porém ainda é dificultado o relacionamento entre pessoas de níveis e ambientes diferentes	Dentro de móveis e utensílios a distribuição de recursos está sendo executada	A disposição de recursos facilita o acesso rápido, sem desgaste, e promove uma aproximação entre pessoas de níveis e ambientes diferentes

FONTE: RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total**. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 100.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE LIMPEZA					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Sujeira acumulada	Não há preocupação com a limpeza de todo o ambiente	Os locais de pouco uso estão com sujeira acumulada	Há sujeira acumulada apenas em locais de difícil acesso	Há pouca sujeira apenas nos locais de difícil acesso	Não há sujeira acumulada em nenhum local do ambiente
Níveis de poluição elevados	Há evidência de pouca preocupação com o meio ambiente, inclusive com a saúde das pessoas	Apesar de o ambiente apresentar níveis elevados de poluição, já estão sendo executadas medidas para reduzi-los	O ambiente apresenta algum tipo de poluição, porém em níveis baixos	A pouca poluição existente está sendo monitorada. Há planos para bloqueá-la e/ou eliminá-la	Não existe qualquer tipo de poluição. Há uma preocupação evidente com a natureza
Paredes e pisos sujos	Os pisos e paredes encontram-se sujos e desgastados, podendo provocar acidentes	Alguns pontos do piso e das paredes encontram-se sujos ou desgastados	Poucos pontos de sujeira em pisos e paredes. Não há desgastes	Há pouca sujeira em locais de circulação	Os pisos e paredes estão totalmente limpos. Não há nenhum ponto de sujeira
Depósitos de descartes cheios e/ou em quantidade insuficiente	Há poucos depósitos para descarte de materiais; os que existem estão cheios	Os depósitos existentes não estão cheios, mas não há uma distribuição adequada	Há uma boa distribuição de depósito de descarte, mas não há preocupação na separação de materiais	Os depósitos de descarte estão distribuídos adequadamente, estimulando a separação de materiais. Há alguma deficiência na frequência de retirada e/ou nas condições de higiene ao seu redor	Os depósitos de descarte estão distribuídos, sinalizados, classificados, conservados e facilitam o seu esvaziamento. Os seus arredores não sofrem nenhum tipo de influência negativa pela sua presença

FONTE: RIBEIRO, H. 5S: A base para qualidade total. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 101.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE SAÚDE

ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Elaboração de rotinas do 5S, e sistemática de reconhecimento	Não há rotinas do 5S, a prática é aleatória	Algumas rotinas são estabelecidas, mesmo assim só para algumas equipes	São estabelecidas rotinas para toda a equipe. Não há sistemática de reconhecimento	A sistemática de reconhecimento não é oficializada. Se for, não satisfaz o ego da equipe	Há uma sistemática de reconhecimento oficial e que satisfaz o ego da equipe
Realização de campanhas, reuniões e outros eventos	Após o lançamento do 5S, nenhuma campanha ou evento do 5S foi realizado	Alguns eventos de 5S foram realizados, mas sem promover ganhos	Foram realizadas algumas campanhas e/ou eventos relacionados ao 5S. Alguns ganhos foram evidenciados	Há alguma programação de eventos e/ou campanhas relacionadas ao 5S. Algumas não estão sendo cumpridas	Há uma programação de eventos, campanhas e reuniões relacionadas ao 5S. Todas estão sendo cumpridas e com ganhos significativos
Elaboração de planos, listas de pendências e de locais de difícil acesso	Não há planos para eliminação de anormalidades	Há algumas listas de pendências, porém não há definições de prazos e responsabilidades	Há listas de pendências com definições de prazos e responsabilidade. Porém, estão desatualizadas	As listas de pendências estão atualizadas. Há também listas de locais de difícil acesso, porém sem frequência estabelecida	As listas de locais de difícil acesso têm frequência de limpeza estabelecida, com os seus responsáveis. Há um plano para eliminar esses locais ou desenvolver dispositivos que facilitem a limpeza
Locais ventilados, iluminados e sem poluição	As condições dos locais de trabalho provocam desgastes físicos anormais, degradando um ou mais dos cinco sentidos humanos	Há algumas anormalidades nas condições dos locais de trabalho que prejudicam um ou mais dos cinco sentidos humanos	As condições dos locais de trabalho são boas, necessitando de algumas melhorias	O local de trabalho é isento de poluição. Pequenos ruídos ou algumas lâmpadas queimadas ainda existem	O local de trabalho oferece conforto e segurança. Os cinco sentidos humanos podem desenvolver com plenitude as suas funções

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE SAÚDE (continuação)					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Exploração de controle visual	Não há evidência de controle visual. Há dificuldades para detectar o controle das coisas	Há algumas formas de promover visualmente o controle das coisas. Porém, são esporádicas e oriundas de iniciativas isoladas	O controle visual está presente em boa parte do local de trabalho, embora não seja muito operacional	Muitas pessoas já desenvolveram seus controles visuais. Porém, não há padronização nem utilização de cores. O controle ainda não é em tempo real	Há controle visual em todos os ambientes e compartimentos. A utilização de cores e controle em tempo real já estão plenamente em operação

FONTE: RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total**. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 103.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE DISCIPLINA					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Cumprimento de rotinas do 5S	Nenhuma rotina do 5S é cumprida	Apenas algumas rotinas são cumpridas, mesmo assim só por algumas pessoas ou equipes	As rotinas do 5S são cumpridas. Porém, ainda há necessidade da participação da liderança oficial para que aconteçam	Todas as rotinas do 5S são cumpridas, sem necessitar de imposições. Porém alterações nas rotinas não são sugeridas pelas pessoas de todos os níveis	As pessoas de todos os níveis cumprem rigorosamente as rotinas estabelecidas e participam ativamente para sua criação ou revisão
Pontualidade	Há uma acomodação generalizada com relação à pontualidade	Apesar de haver uma preocupação, a impontualidade ainda é alta	A maioria dos compromissos assumidos é cumprida. As reuniões e encontros ainda se iniciam com um “tempinho de tolerância”	Todos os compromissos assumidos são cumpridos pontualmente. Poucas pessoas continuam impontuais	Todas as pessoas têm um forte compromisso com a pontualidade. Todos os relógios estão acertados, e as reuniões são iniciadas pontualmente
Guarda de objetos em locais definidos	Muitos objetos ainda são guardados ou largados em locais inadequados	Alguns objetos são guardados inadequadamente. Muitos não são recolocados na posição prevista e em boas condições de uso	A maioria dos objetos é guardada adequadamente. Alguns que não estão em boas condições de uso não são segregados dos demais	Nos locais fechados não são guardados inadequadamente os objetos. Porém, são guardadas quantidades acima do estritamente necessário	Todos os materiais são guardados adequadamente. Há uma evidência em todos os lugares, de que os materiais ali mantidos são de extrema necessidade
Redução de recursos para manutenção da limpeza (pessoas e tempo de limpeza)	Ainda é alta a quantidade de pessoas que cuidam estritamente da limpeza	Apesar da equipe de limpeza ser reduzida, os usuários ainda dedicam muito tempo à limpeza	A equipe de limpeza restringe-se a recolher materiais descartados nos depósitos e fazer uma faxina eventual. Os usuários ainda dedicam muito tempo para manter o local de trabalho limpo	O local de trabalho é mantido limpo pelos usuários. É necessário pouco tempo para limpeza. Os locais de uso coletivo ainda não têm o padrão de limpeza desejado	Muitas ações foram tomadas para eliminar a geração de sujeira. Há sistemas que induzem usuários a descartar materiais no local adequado

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SENSO DE DISCIPLINA (continuação)					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Roupas limpas e pessoas asseadas	As roupas das pessoas estão sujas	A maioria das pessoas encontram-se com roupas limpas	As roupas estão limpas. Ainda há pessoas com roupas apresentando sujeira. Verificam-se pessoas sem uma postura adequada	Todas as pessoas encontram-se com roupas limpas. A grande maioria tem uma postura adequada	Todas as pessoas apresentam-se limpas e com uma postura adequada

FONTE: RIBEIRO, H. **5S: A base para qualidade total**. 13. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p. 104.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – PROGRAMA 5S					
ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Formação e atuação dos comitês	Não há nenhum responsável pela promoção do 5S	Há responsáveis pela promoção do 5S, mas nenhuma ou poucas iniciativas foram tomadas	Há responsáveis pela promoção do 5S. Algumas iniciativas encontram-se em fase de implantação	Há discussão frequente das ações tomadas pelos responsáveis. Muitas ações já estão sendo executadas	Há um acompanhamento permanente do 5S por parte dos responsáveis
Quantidade relativa de pessoas treinadas nos conceitos do 5S	Até 20% das pessoas foram treinadas	Entre 21 e 40% das pessoas foram treinadas	Entre 41 e 60 % das pessoas foram treinadas	Entre 61 e 80% das pessoas foram treinadas	Entre 81 e 100% das pessoas foram treinadas
Eficácia de lançamento do 5S	Não há previsão para o lançamento do 5S	Os preparativos para o lançamento não foram planejados e realizados	Materiais descartados, mas sem classificação. Ainda há materiais a serem descartados	Todos os materiais classificados e descartados até o dia do lançamento. Algumas pessoas resistiram em participar	O lançamento do 5S foi um sucesso. Todos se envolveram, e os poucos materiais a descartar estão identificados
Plano de ação com metas estabelecidas	O 5S é praticado de forma aleatória	O plano para a prática do 5S é incompleto	O plano para a prática do 5S define metas, mas não é difundido	Apesar de difundido e contemplar metas, o plano não é revisado	O plano de ação é utilizado como uma ferramenta eficaz. Os resultados obtidos têm sido crescentes
Locais de trabalho delimitados com respectivos responsáveis	Não há delegação de responsabilidades para a prática do 5S	A promoção do 5S é centralizadora. Não há perspectivas de envolvimento de todas as pessoas	Os locais são delimitados, porém os responsáveis são os líderes oficiais	Os locais são delimitados e existe um revezamento para responsabilizar cada pessoa na promoção do 5S. Porém não há metas para cada local	Todas as pessoas se revezam na promoção do 5S dentro de locais delimitados. São estabelecidas metas para cada local de trabalho